

2.2. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

РАЗДЕЛ I ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 1.1: «ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ»

Задание 1. Введение в менеджмент

Тест «Анализ своих ограничений»

Тест позволяет оценить одиннадцать потенциальных ограничений качеств, имеющих первостепенное значение для руководителя.

1. Неумение управлять собой.
2. Неумение руководителя бороться со стрессами, рационально использовать время, силы и способности, поддерживать состояние здоровья и работоспособности.
3. Размытые личные ценности.
4. Недостаточно ясные личные ценности приводят к размытости суждений и необоснованности решений. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация личного потенциала работников, развитие и совершенствование. Руководители, для которых неясны собственные жизненные ценности, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.
5. Смутные личные цели.
6. Руководитель может не иметь четких целей, стремиться к недостижимым или нежелательным целям, недооценивать альтернативные варианты и упускать главное в угоду второстепенному.
7. Остановленное саморазвитие.
8. Неспособность преодолеть свои слабости, склонность избегать острых ситуаций, напряжения ума, волн, привычка не рисковать.
9. Недостаточность навыка решать проблемы. Неумение принимать эффективные и оперативные решения, изобретать различные варианты решений, проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработки информации, планированию и контролю. Накапливающиеся и нерационально решенные проблемы тормозят дело.
10. Недостаток творческого подхода.

11. Неумение принимать нестандартные творческие решения, неспособность к инновациям, изобретательству. Стереотипно мыслящие руководители не способны выдвигать новые идеи сами, стимулировать и достойно оценивать изобретательность других. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, имеет данные ограничения.

12. Неумение влиять на людей.

13. Отсутствие дара внушения, воодушевления людей, умения «повести за собой». Руководитель при этом не умеет правильно говорить, внимательно слушать, убеждать, приходиться к согласию в спорных вопросах.

14. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда,

15. Незнание науки управления, конкретных методов и приемов воздействия. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, негуманен, неэтичен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

16. Слабые навыки руководства.

17. Отсутствие способности руководить, таланта руководителя. Подчиненные у таких руководителей чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже возможностей, психологический климат в таких коллективах низкий, низкая производительность труда.

18. Неумение обучать.

19. Неумение помогать подчиненным в личном и служебном росте, отсутствие качеств наставника, лидера и авторитета. Подчиненные тогда работают, не имея обратной связи от руководителя, а оценки последнего формальны и поверхностны.

20. Низкая способность формировать коллектив.

21. Неумение сформировать дружную, эффективно работающую «команду» единомышленников, которые полностью реализуют свои возможности, достигают своих целей и получают удовольствие в работе.

Процедура работы с тестом

Прежде чем приступать к тесту, прочитайте инструкцию. Желательно заготовить копию таблицы ответов. Старайтесь подходить к каждому утверждению теста по отдельности, не слишком долго думайте, отложите анализ до окончания всего теста.

По завершении теста тщательно обдумайте свои результаты и наметьте пути снятия своих ограничений.

На весь тест отводится примерно 20 минут и затем еще 40 минут на обдумывание и обсуждение.

Инструкция по выполнению теста.

Подготовьте копию таблицы ответов и воспользуйтесь ею для записи ваших ответов на утверждения теста. На следующих страницах вы найдете 110 утверждений, описывающих возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как у руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь вопросник; если какой-либо вопрос вызывает у вас сомнение, подумайте над им и ответьте как можно более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

Тест

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.

18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удается создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценивать свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справлюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.

47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих,
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителю не обязательно постоянно быть лидером в своем коллективе.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях удачно.

74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.

75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.

76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.

77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.

78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным,

79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.

80. У меня имеется четкий план личной карьеры.

81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.

82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.

83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.

84. Мое слово не расходится с делом.

85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.

86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.

87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.

88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.

89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.

90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.

91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.

92. «Открытый и легко приспосабливающийся» – это хорошее описание моего характера.

93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.

94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.

95. Я умею слушать других.

96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.

97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.

98. Я способен давать хорошие советы.

99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.

100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.

101. Я сопоставляю свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, чего хочу.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь,

Таблица 1.1 – Ответы теста

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

Итого

Следуйте указаниям, приведенным в начале вопросника.

В таблице, изображенной здесь, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение, в целом верное, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой.

Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо; затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропуская утверждений.

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

Таблица результатов,

Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец («Ваш результат») приводимой здесь таблицы.

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму – 2 и т. д., наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и т.д., наивысший результат получит ранг 11.

Таблица 1.2 – Итоги

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
А	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
В	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
С	Четкие личные цели			Смутные личные цели
Д	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
Е	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыков решать проблемы
Ф	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
Г	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
І	Способность руководить			Недостаток способности руководить
Ј	Умение обучать			Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

Заполните итоговые таблички. В табличке «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке «Личные ограничения» – области, требующие первоочередного развития.

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг» и столбца «Обратный ранг».

Таблица 1.3 – Личные достоинства и ограничения

Мои сильные стороны	Мои ограничения
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Краткие определения ограничений

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, у меня; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

2. Размытость личных ценностей: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

3. Смутные личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; различие целей с условиями современной работы и жизни.

4. Остановление саморазвития: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

5. Недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

6. Недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

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

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

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

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

Задание 2. Сущность и цели менеджмента

Усвоить и обсудить следующие категории и понятия:

- понятие менеджмента, как вида деятельности; менеджмент как наука и искусство управления; цели, задачи и характерные черты менеджмента, виды менеджмента;
- управляемая и управляющая системы, субъект и объект управления; интегральная модель менеджмента;
- организация как главная единица в менеджменте; понятие и характеристики организаций;
- виды разделения управленческого труда в организациях и соответствующие виды менеджеров; типы менеджеров, требования, предъявляемые к ним; особенности деятельности управляющих в Республике Беларусь; менеджмент и рыночная экономика.

Ситуации для анализа

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном мл.

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого; склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями – Генри Форд. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить

автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупных компаний. Реорганизованная «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был нестигаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволяющую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традициям, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоула быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветных оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителя сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы

переехать под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжил действовать по старинке. В следующие 20 лет «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло только обращение к резерву наличности в 1 млрд. долларов, который Форд скопил в более удачливые времена.

Тест «Испытай себя: Кто я? Капитан? Рулевой? Пассажир?»

Если вы хотите узнать себя, на каждый из предлагаемых вопросов ответьте правдиво: да, нет, не знаю. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и ответ «нет» на вопросы 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 поставьте себе по 10 баллов, за ответ «не знаю» - 5 баллов, затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Я всегда чувствую ответственность за все, что происходит в моей жизни.

2. В моей жизни не было бы столько проблем, если бы некоторые люди изменили свое отношение ко мне.

3. Я предпочитаю действовать, а не размышлять над причинами моих неудач.

4. Иногда мне кажется, что я родился (родилась) под несчастной звездой.

5. Считаю, что любую проблему можно решить, и не очень понимаю тех, у кого возникают какие-то жизненные трудности.

6. Люблю помогать людям, потому что чувствую благодарность за то, что другие сделали для меня.

7. Если происходит конфликт, то, размышляя, кто в нем виноват, я обычно начинаю с самого (самой) себя.

8. Иногда я думаю, что за многое в моей жизни ответственны те люди, под влиянием которых я стал (стала) таким (такой), какой я есть.

9. Я считаю, что алкоголики сами виноваты в своей болезни.

10. Если черная кошка перейдет мне дорогу, я перехожу на другую сторону улицы или жду, когда кто-то пройдет впереди меня.

11. Если я простужусь, предпочитаю лечиться самостоятельно, а не прибегать к помощи врача.

12. Считаю, что во вздорности и агрессивности, которые так раздражают в женщине, чаще всего виноваты другие люди.

13. Уверен, что каждый человек независимо от обстоятельств должен быть сильным и самостоятельным.

14. Я знаю свои недостатки, но хочу, чтобы окружающие относительно к ним снисходительно.

15. Обычно я мирюсь с ситуацией, повлиять на которую не в соответствии.

Ответ:

109 – 150 баллов. Вы капитан собственной жизни, чувствуете ответственность за все, что с вами происходит; многое берете на себя, преодолеваете трудности, не возведя их в ранг жизненных проблем. Вы видите перед собой задачу и думаете над тем, как ее можно решить. Что при этом в вашей душе – для окружающих загадка.

50 – 99 баллов. Вы охотно бываете рулевым, но можете, если это необходимо, передать штурвал в верные руки. При оценке причин собственных трудностей реалистичны: гибкость, чуткость и рассудительность всегда бывают союзниками. Вы умеете жить в добром согласии с другими людьми, не нарушая внутреннего согласия с самим собой.

До 49 баллов. Вы часто бываете пассажиром в своей жизни, легко подчиняетесь внешним силам, считая, что так сложились обстоятельства, судьба и т.п. В своих трудностях обвиняете кого угодно, но только не себя. Настоящая независимость кажется вам непостижимой и невозможной.

Задание 3. Организация как основа менеджмента, ее миссия и цели

Ситуация для анализа

Как и всякая добившаяся всемирной известности фирма, корпорация «Макдональдс» пришла к своему успеху непростым путем. В ее истории много моментов, когда под угрозой оказывалось выполнение то одной, то другой функции фирмы.

1. До появления фирмы «Макдональдс» в мире не существовало индустриальных способов приготовления пищи. Именно применение конвейерных технологий принесло первые успехи молодой фирме – они позволили дешево изготавливать и продавать доброкачественную еду.

Здесь, однако, компанию подстерегал неприятный сюрприз. Одно из обязательных блюд ассортимента – жареный картофель «фри» – никак не поддавалось механизации. При машинной жарке он оказывался то

пережаренным, то недожаренным. Выяснилось, что все зависит от неоднородности химического состава картофеля.

Но где это видано, чтобы фермеры направляли свою картошку на анализы? Корпорации «Макдональдс» пришлось прибегнуть к целому арсеналу угроз и посулов, чтобы фермеры поняли, что важны не только сорт и размеры клубня, но и, скажем, процент содержания протеина в нем.

2. На одном из этапов бурного роста сети ресторанов «Макдональдс» фирма утратила контроль за хозяевами некоторых из них. И поплатилась за это: главой французской системы ресторанов стал человек, не желавший следить за качеством еды и обслуживания.

Потенциальный спрос на услуги ресторанов быстрого обслуживания в этой стране был подорван, а кафе «Макдональдс» приобрело репутацию грязных забегаловок. Лишь судебный процесс позволил фирме устранить проблему.

Задание 4. Цели менеджмента

1. Дерево целей.

Рассмотрите «дерево целей», представленное на рисунке 1.

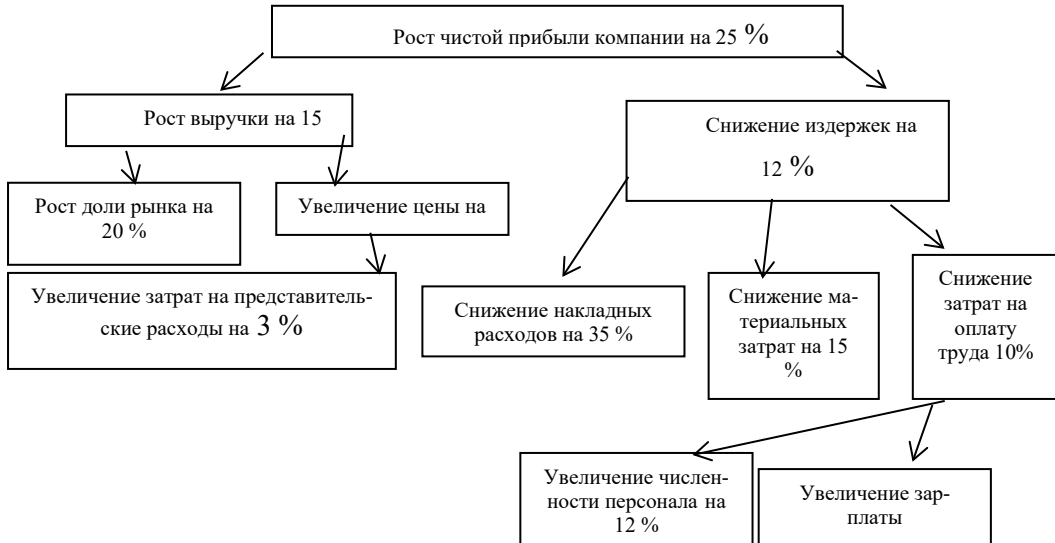


Рисунок 1 – Пример дерева целей

Оцените, насколько данное «дерево» отвечает ниже следующим критериям.

Каждая цель, входящая в систему целей, должна быть:

- конкретна;
- актуальна;
- измерима по определенным критериям и показателям, свойственным данной цели;
- снабжена соответствующим сроком достижения.

Система целей должна быть:

- достаточной, то есть дочерние цели, будучи достигнутыми, в совокупности обеспечивают достижение их материнской цели;
- полной, то есть охватывающей все важные аспекты функционирования и развития объекта;
- строиться последовательно сверху вниз от главной цели к целям низшего уровня.

Дайте обоснованный ответ по каждому критерию.

2. Миссия организации.

Рассмотрите миссии некоторых российских и иностранных компаний, представленные ниже.

Подумайте, как можно переформулировать эти миссии таким образом, чтобы сделать из них цель первого уровня в дереве целей соответствующей компании (руководствуйтесь для этого критериями, которым должна отвечать каждая цель, входящая в систему целей, перечисленными в предыдущем задании). Постройте для выбранной компании дерево целей.

Задание выполняется индивидуально или группами по 2 студента.

ТЕМА 1.2: ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Задание 1. Эволюция концепции менеджмента

Практическое задание

Основные этапы эволюция управленческой мысли представлены в таблице 1. Исправьте знаки вопроса на необходимые годы.

Таблица 1 – Эволюция управленческой мысли

Подходы, школы	Годы
Подход с позиций школ управления:	
- подход научного управления	1885-1920
- подход административного управления	1920-1950
- подход с позиций человеческих отношений	?
Подход с позиций науки о поведении	1950 – по настоящее время
Подход с позиций количественных методов	?
Подход к управлению как к процессу	?
Системный подход	Конец 1950-х – по настоящее время
Ситуационный подход	?

Тест №1 «Эволюция концепций менеджмента»

1. Основное внимание методам налаживания межличностных отношений уделяла:

- 1) школа научного управления;
- 2) административная школа управления;
- 3) школа человеческих отношений.

2. Назовите ученого автора 14 принципов в управлении:

- 1) Файоль;
- 2) Маслоу;
- 3) Вебер;
- 4) Парсонс;
- 5) Тейлор.

3. Назовите принцип, сформулированный Анри Файолем, который говорит о том, что каждый должен получать распоряжения только от одного начальника:

- 1) принцип иерархии;
- 2) единство распорядительства;
- 3) принцип централизации;
- 4) принцип разделения власти.

4. «Отцом» научного метода принято считать:

- 1) Тейлора;
- 2) Фоллетт;
- 3) Файоля;
- 4) Мак-Грегора.

5. Назовите представителя административной школы управления:

- 1) Картер;
- 2) Гилберт;
- 3) Файоль;
- 4) Соун.

6. Идея нормирования трудовой деятельности, основанной на хронометраже рабочих операций принадлежит:

- 1) школе научного управления;
- 2) административной школе управления;
- 3) школе человеческих отношений.

7. Э. Мейо является основателем:

- 1) школы человеческих отношений;
- 2) административной школе управления;
- 3) школе научного управления;

8. Назовите подход к менеджменту, который заключается в регламентации функций, прав, обязанностей:

- 1) процессный;
- 2) целевой;
- 3) количественный.

9. Подход к менеджменту, рассматривающий причинно-следственные связи объекта управления:

- 1) процессный;

- 2) целевой;
- 3) количественный.

10. Современный подход к управлению, базирующийся на функциональном разделении управленческого труда:

- 1) процессный;
- 2) целевой;
- 3) количественный.

11. Подход, основанный на комплексном рассмотрении управления:

- 1) ситуационный;
- 2) процессный;
- 3) системный.

12. Способ осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующийся на власти, дисциплине и взысканиях – это:

- 1) административные методы;
- 2) экономические методы;
- 3) социально-психологические методы.

13. Процессный подход к управлению рассматривает менеджмент как:

- 1) реализацию совокупности общих и специализированных функций управления;
- 2) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем;
- 3) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации.

14. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как:

- 1) реализацию совокупности общих и специализированных функций управления;
- 2) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем;
- 3) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации.

15. Ситуационный подход к управлению рассматривает менеджмент как:

- 1) реализацию совокупности общих и специализированных функций управления;

- 2) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем;
- 3) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации.

Контрольные вопросы и логические упражнения

1. Поясните сущность управленческих подходов на различных этапах развития общественного производства.

2. Укажите на степень применения принципов рационалистической школы управления к современным условиям:

- четко поставленные цели;
- единый источник руководства, единоначалие;
- быстрый, полный и надежный учет;
- нормирование расходования материальных средств и труда;
- наличие письменных инструкций для всех работников;
- подчинение индивидуальных интересов общим;
- разделение труда, специализация и кооперирование;
- признание ошибок и их причины;
- своевременная консультация профессионалов;
- дисциплина, контроль и своевременное поощрение;
- справедливость по отношению к работникам;
- инициатива, преданность и устойчивость персонала.

3. Выскажите свое отношение к принципам делового человека, сформулированным купеческой гильдией России в 1912 г.:

- люби и уважай человека;
- будь верен слову;
- живи по средствам;
- уважай власть;
- будь честен и правдив;
- уважай право частной собственности;
- будь целеустремленным.

4. Насколько верно утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах: от власти труда – к власти разума: от бюрократического управления – к более простым формам: от независимости индивидуумов – к независимости коллектива: от менеджера – к лидеру: от формализованной власти – к неофициальной силе и влиянию.

5. Вставьте в пустые клетки таблицы 2 названия научных школ управления, обоснуйте свой выбор.

6. Выскажите свое отношение к проблемам менеджмента и подходам к их решению, представленным в таблице 3.

Таблица 2 – Вклад различных направлений в развитие менеджмента

Научные школы	Вклад в развитие управленческой мысли
Школа научного управления	Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач и обеспечение их обучения. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности труда. Отделение плановой и организационной работы от производственной
Классическая школа управления	Развитие принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук	Применение приемов управления к межличностным отношениям для повышения степени удовлетворенности работников и роста производительности их труда. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом
Школа науки управления	Углубленное понимание сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Развитие количественных методов, помогающих руководителям принимать решения в сложных ситуациях

Таблица 3 – Проблемы в менеджменте и их решения с позицией различных подходов и школ

Главные проблемы предприятий	Ключевые решения менеджмента	Научные школы и подходы
------------------------------	------------------------------	-------------------------

Эффективное функционирование крупной организации	Формирование иерархических структур менеджмента	Рационалистическая школа менеджмента
Максимизация выпуска продукции и рост эффективности	Рост производительности труда	Школа человеческих отношений и поведенческих наук
Управленческий контроль за всеми параметрами	Построение и взаимодействие всех систем	Системный подход
Обеспечение конкуренции и завоевание рынков	Стратегическое планирование	Системный и ситуационный подходы
Эффективность реализаций целей	Формирование культуры организации	Ситуационный подход
Адаптация к изменениям	Иновационный менеджмент	Ситуационный подход
Максимальное использование всех возможностей менеджмента	Лидерство	Ситуационный и нетрадиционные подходы

Задание 2. Эволюция теории управления

1. Заполните таблицу.

Школы и подходы	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном этапе

2. Перечислите основные принципы управления А.Файоля. Потеряли ли эти принципы актуальность в современном менеджменте? Дополните их принципами современного менеджмента. Попробуйте соотнести принципы управления А.Файоля с реальной системой управления в организации, работа которой Вам хорошо известна (выбрать любые 5 принципа А.Файоля).

3 Тест

1. Кто был основателем школы научного управления?

а. Ф.Тейлор

- b. А.Файоль
- c. Э.Мейо
- d. С Гарнер

2. Кто был основателем административной школы?

- a. Ф.Тейлор
- b. А.Файоль
- c. Э.Мейо
- d. С Гарнер

3. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного управления?

- a. поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
- b. максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
- c. определение функций и принципов эффективного менеджмента

4. Какова главная идея школы административного управления?

- a. управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете
- b. рациональное построение организации как иерархической структуры
- c. для решения задачи управления каким-либо объектом разрабатывается модель процесса управления

5. Что понимал А.Файоль под единоначалием?

- a. за выполнение одной задачи должен отвечать один менеджер
- b. один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю

6. «Далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя» - это мнение относится к школе:

- a. научного управления
- b. административного управления
- c. человеческих отношений

ТЕМА 1.3: ФУНКЦИИ И ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Задание 1. Выполнение функций менеджмента

Цель занятия

Функции менеджмента определяют сущность и содержание организационно-управленческой деятельности на всех уровнях управления. Выделение в управлении отдельных функций – объективный процесс, вызванный сложностью производства и управления им.

Цель занятия: изучить методологические основы функций менеджмента, приобрести навыки анализа процесса управления и выполнения управленческих функций.

Процесс управления и функции менеджмента

Управление – это процесс, направленный на достижение целей предприятия, представляющей собой последовательность управленческих действий по решению ряда конкретных производственных и социальных задач предприятия. Эти действия получили название управленческих функций или функций менеджмента (от латинского – выполнение, деятельность, обязанность).

В своей последовательности функции менеджмента представляют собой технологию управления. Последовательное выполнение функций менеджмента и составляет процесс управления.

Все функции управления разделяют на общие (основные) и конкретные (специальные). Основные функции менеджмента являются общими для процесса управления любым предприятием. Специальные функции менеджмента определяются спецификой и особенностями производства.

Выделяют пять общих функций менеджмента:

- планирование (прогнозирование);
- организация;
- координация (регулирование);
- стимулирование (активизация, мотивация);
- контроль (анализ, учет).

1. Планирование – это выработка и постановка целей и задач по управлению производством, а также определение путей и средств для достижения поставленных целей.

Различают три типа планирования: стратегическое, тактическое и оперативное. Применительно к сельскохозяйственной организации вопросами стратегического планирования занимается председатель СПК. Оперативное планирование осуществляют руководители на местах (бригадиры, начальники цехов, руководители служб).

2. Организация – это создание новой или усовершенствование существующей структуры управления для реализации целей и задач предприятия.

Вне зависимости от вида и масштабов своей деятельности каждое предприятие должно быть определенным образом организовано. Функция организации рассматривается как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

3. Координация – это обеспечение согласованности действий коллективов людей для достижения цели предприятия.

Координация в управлении предприятием осуществляется путем налаживания взаимодействия различных подразделений. Она включает в себя также регулирование маневрирование материальными и финансовыми ресурсами.

4. Стимулирование – это побуждение коллектива людей к повышению эффективности их деятельности.

Поведение людей всегда мотивировано. Они могут трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а могут уклоняться от работы. Поведение человека может иметь и другие проявления. Во всех случаях следует искать мотивы поведения. Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия.

5. Контроль – это систематическое наблюдение за деятельностью коллективов людей для выявления отклонений от установленных планов, норм, правил и требований.

Функцию контроля следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать предприятие на верном пути, сравнивая показатели его деятельности с установленными стандартами и планами.

Следует подчеркнуть, что функция контроля не является конечным пунктом всего процесса управления предприятием. Каждая функция менеджмента подвижна другой, в результате чего возникает своего рода круговое движение, точнее движение по спирали.

Практическое задание

Проанализировать приведение ниже ситуации и определить, какая функция менеджмента была выполнена руководителем, специалистом.

Ситуация 1

Главный бухгалтер сельскохозяйственного производственного кооператива проверил точность учета результатов хозяйственно-финансовой деятельности.

Какую функцию менеджмента выполнил главный бухгалтер?

Ситуация 2

Председатель сельскохозяйственного кооператива подписал приказ о премировании водителя Сидорова С.С. за высокие производственные показатели.

Какую функцию менеджмента выполнил председатель?

Ситуация 3

Главный экономист принимал участие в изменении организационно-производственной структуры сельскохозяйственного производственного кооператива.

Какую функцию менеджмента выполнил главный экономист?

Ситуация 4

Правление сельскохозяйственного производственного кооператива определило основные цели развития растениеводческой отрасли.

Какую функцию менеджмента выполнило правление СПК?

Ситуация 5

Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива провел работу по совершенствованию взаимоотношений агрономической службы с другими службами.

Какую функцию менеджмента выполнил главный агроном?

Ситуация 6

Агроном по семеноводству сельскохозяйственного производственного кооператива проверил правильность хранения семян.

Какую функцию менеджмента выполнил агроном по семеноводству?

Ситуация 7

Зоотехник-селекционер сельскохозяйственного производственного кооператива проверил соблюдение работниками ферм трудовой и производственной дисциплины.

Какую функцию менеджмента выполнил зоотехник-селекционер?

Ситуация 8

Инженер-теплотехник сельскохозяйственного производственного кооператива разработал график потребления теплоэнергетических ресурсов подразделениями и объектами.

Какую функцию менеджмента выполнил инженер-теплотехник?

Ситуация 9

Главный ветеринарный врач сельскохозяйственного производственного кооператива проверил ветеринарно-санитарное состояние фермы.

Какую функцию менеджмента выполнил главный ветврач?

Ситуация 10

Главный инженер сельскохозяйственного производственного кооператива разработал график проведения ремонта техники.

Какую функцию менеджмента выполнил главный инженер?

Ситуация 11

Главный ветеринарный врач сельскохозяйственного производственного кооператива проверил качество кормления животных.

Какую функцию менеджмента выполнил главный ветврач?

Ситуация 12

Правление сельскохозяйственного производственного кооператива определило перспективные задачи для животноводческой отрасли.

Какую функцию менеджмента выполнило правление СПК?

Ситуация 13

Главный инженер реализовал мероприятия по изменению организационно-производственной структуры инженерной службы сельскохозяйственного производственного кооператива.

Какую функцию менеджмента выполнил главный инженер?

Ситуация 14

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива предложил повысить квалификационную категорию экономиста Перовой О.В.

Какую функцию менеджмента выполнил главный экономист?

Ситуация 15

Главный инженер сельскохозяйственного производственного кооператива предложил премировать работников инженерной службы, отличившихся при подготовке техники к полевым работам.

Какую функцию менеджмента выполнил главный инженер?

Ситуация 16

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива добился создания сбалансированного производственного потенциала и уровня обоснованности плановых показателей.

Какую функцию менеджмента выполнил главный экономист?

Ситуация 17

Старший инспектор по кадрам сельскохозяйственного производственного кооператива разработал прогноз потребности в персонале.

Какую функцию менеджмента выполнил старший инспектор по кадрам?

Ситуация 18

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива подписал приказ об объявлении выговора ряду работников за неисполнение своих должностных обязанностей.

Какую функцию менеджмента выполнил председатель?

Ситуация 19

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива разработал годовой производственно-финансовый план.

Какую функцию менеджмента выполнил главный экономист?

Ситуация 20

Главный бухгалтер сельскохозяйственного производственного кооператива проверил правильность расхода фонда заработной платы.

Какую функцию менеджмента выполнил главный бухгалтер?

Задание 2. Функции менеджмента. распределение управленческих работ по исполнителям

Цель занятия. Изучить классификацию и содержание функций управления. Приобрести навыки отнесения отдельных управленческих операций к определенным функциям, ознакомиться с распределением функций среди работников при различных сложившихся структурах управления.

Задание

1. Ознакомиться с классификацией функций управления.
2. Усвоить содержание общих и конкретных функций управления.
3. Исходя из содержания конкретных функций управления и примерного состава управленческих работ в сельскохозяйственном предприятии, распределить управленческие операции по функциям и определить конкретных исполнителей при различных условиях хозяйствования.

Выполнение задания. Для выполнения задания необходимо изучить соответствующие разделы учебной литературы. При этом следует запомнить, что сущность и содержание управления как процесса определяются его функциями. Состав, содержание и объем функций управления оказывают большое влияние на структуру управления. Функция — это латинское слово, означающее обязанность, круг деятельности, роль. Под функциями управления понимаются относительно обособленные направления управленческой деятельности, которые позволяют осуществить определенное воздействие на управляемый объект в целях достижения поставленной цели.

В теории управления различают **основные** и **конкретные** функции. Основу содержания процесса управления составляют следующие **основные** функции: планирование, организация, регулирование (координация), активизация, контроль и учет.

Планирование представляет собой в управлении начальное звено и состоит из определения текущих и перспективных целей **предприятия** и его подразделений, **сроков для их выполнения**, а также проектирования процесса управления, развития управляющей системы. Функция **организации** предполагает создание системы управления в целом обеспечивающей эффективное выполнение планов, структуры управления, определение связей и взаимодействия между ее элементами, а также

между материально-вещественными элементами и трудом в процессах производства, и управления.

Регулирование (координирование) — это процесс оперативного управления, направленный на реализацию конечных целей и задач управления. Поскольку системы управления производством сложны и динамичны, установленные связи не могут оставаться «жесткими». Даже при самой идеальной организации начинают возникать отклонения в связях и пропорциях между отдельными элементами, в выполнении плановых заданий. Необходимо своевременное обнаружение и устранение возникающих отклонений. Эту задачу и решает функция регулирования (координирования).

Активизация — это стимулирование, заключающееся в выборе методов, побуждающих участников процессов управления и производства' решать задачи творчески, действовать с максимальной эффективностью.

Контроль заключается в наблюдении и проверке соответствия действительного хода и развития процесса производства разработанному плану в сочетании с анализом причин отклонений и выдачей предложений по их устранению.

Учет предусматривает регистрацию всего хода производства, подведение итогов и определение конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности за определенный период.

Конкретные функции управления — это устойчивые, наиболее часто повторяющиеся операции, процедуры по управлению производственным процессом, выполняемые коллективом или отдельным сотрудником.

Взаимосвязь между основными и конкретными функциями состоит в том, что каждой конкретной функции, которых может быть множество, обязательно присутствуют в той или иной степени шесть основных, составляющих содержание процесса управления. Весь процесс управления сельскохозяйственным предприятием можно свести к выполнению следующих конкретных функций, которые имеют необходимые признаки самостоятельности и взаимосвязаны между собой:

1. Общее руководство предприятием и его внутрихозяйственными подразделениями;
2. Оперативное планирование и управление производством;
3. Бухгалтерский учет и финансовая деятельность;
4. Технологическая подготовка и руководство производствам;

Таблица 1 – Распределение управленческих операций по функциям управления и исполнителям

Управленческие операции	Конкретная функция	Отделенческая структура управления	Цеховая структура управления
Административно-организационное руководство и координация деятельности подчиненных лиц.			
Участие в производственных совещаниях и заседаниях вышестоящих органов			
Расчет и распределение долевого фонда			
Определение расчетных цен			
Организация проведения на фермах профилактических мероприятий			
Рассмотрение документов руководителем и направление их на исполнение			
Ведение чековой книжки			
Контроль за качеством сельскохозяйственных работ			
Оперативное регулирование кода производства и ликвидация отклонений			
Ведение лицевого счет			
Контроль выполнения технических и технологических требований при производстве продукции			
Составление кормовых рационов			
Расчет планово-учетных цен			
Разработка и пересмотр «Положения об оплате труда»			
Распределение работ, техники и других средств между исполнителями			
Организация текущих и капитальных ремонтов тракторов, сельскохозяйственных машин			
Прием и регистрация входящей и исходящей корреспонденции ,			
Уточнение норм выработки, нагрузки			
Составление планов и графиков но периодам			

Подбор кадров механизаторов и закрепление за ними техники			
Выделение рабочей силы в другие подразделения			
Расстановка рабочих по рабочим местам			
Оформление людей на работу и увольнение			
Ремонт животноводческих помещений			
Определение плодородия земли			
Установление порядка отчетности в хозяйстве			
Учет материальных ценностей			
Экономическое обоснование предмета арендного договора			
Подготовка кадров, механизаторов;			
Размещение сельскохозяйственных культур по полям			
Анализ финансовых результатов			
Анализ производительности труда			
Учет выполненных работ			
Обеспечение производственного подразделения транспортом			
Организация доставки к рабочим» местам семян			
Установление и устранение причин заболевания и падежа животных и птиц, повреждений и гибели посевов.			
Инженерные расчеты, составление технологические проектов, рационализаторская и изобретательская работы.			
Личное участие в сборке, регулировке и наладке машин и механизмов, проведение технических уходов за техникой.			
Организация и контроль благоустройства территории хозяйства			

5. Ремонтное и энергетическое обслуживание;
6. Техничко-экономическое планирование;
7. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия;

8. Организация труда, заработная плата. Совершенствование организации производства, труда и управления, НОТ;
9. Комплектование и подготовка кадров;
10. Юридическое обслуживание
11. Маркетинговая деятельность;
12. Отчетность;
13. Организация охраны труда и обеспечение техники безопасности;
14. Культурно-бытовое и хозяйственное и социальное обслуживание;
15. Общее делопроизводство
16. Совершенствование организации производства, труда и управления, НОТ.

Практическое задание; приведенные в табл. 1 управленческие операции распределите по функциям и определите конкретных исполнителей, обязанных их выполнять, при различных условиях хозяйствования.

Примерный перечень служебных и должностных работников аппарата управления сельскохозяйственного предприятия приведен в приложении 1.

Классификация управленческих работ по функциям управления приведена в приложении 2.

Примерный перечень служб и должностей работников аппарата управления сельскохозяйственного предприятия

1. Административное и оперативное руководство производством

1. Директор (председатель).
2. Зам. директора (зам. председателя) по производству.
3. Гл. диспетчер.
4. Оператор диспетчерской службы.
5. Юрисконсульт.
6. Начальник производственного участка.
7. Бригадир комплексной бригады.
8. Председатель производственного кооператива.
9. Секретарь-машинистка.
10. Ст. инспектор по кадрам.

2. Агрономическая служба

1. Гл. агроном.
2. Ст. агроном-семеновод.
3. Агроном-агрохимик.
4. Бригадиры.

5. Руководители арендных коллективов в растениеводстве.

3. Зооветеринарная служба

1. Гл. зоотехник.

2. Гл. ветврач.

3. Ст. зоотехник-селекционер.

4. Зоотехник.

5. Ст. ветврач.

6. Ветфельдшер.

7. Зав. фермами.

8. Руководители арендных коллективов в животноводстве.

4. Инженерно-техническая служба

1. Гл. инженер.

2. Ст. инженер-механик.

3. Инженер по мех. трудоемких процессов.

4. Гл. энергетик.

5. Зав. машинным двором.

6. Зав. гаражом.

7. Зав. ремонтной мастерской.

5. Планово-экономическая и бухгалтерская служба

1. Гл. экономист.

2. Гл. бухгалтер.

3. Ст. экономист по труду.

4. Экономист.

5. Бухгалтера.

6. Начальник финансово-расчетного центра.

7. Кассир.

6. Охрана труда, техники безопасности, организация пожарной охраны

1. Ст. инженер.

2. Инженер.

7. Материально-техническое снабжение и сбыт продукции

1. Зам. директора (председателя) по коммерческим вопросам.

2. Экономист по материально-техническому снабжению и сбыту продукции.

3. Экспедитор.

8. Хозяйственное обслуживание

1. Зам. директора (председателя) по хозяйственной части и быту.

2. Зав. хозяйством.

3. Зав. центральным складом.

4. Зав. складом ГСМ.

9. Служба капитального строительства и ремонта

1. Гл. инженер-строитель.
2. Ст. прораб
3. Мастер.
4. Зав. складом.

Классификация управленческих работ по функциям управления

ОБЩЕЕ (ЛИНЕЙНОЕ) РУКОВОДСТВО

Изучение решений и рекомендаций руководящих органов.

Решение перспективных вопросов, касающихся развития хозяйства, подразделения.

Руководство разработкой производственных планов, организационно-хозяйственных мероприятий и контроль за их выполнением.

Административно-организационное руководство и координация деятельности подчиненных лиц.

Проведение совещаний и собраний работников хозяйства.

Осуществление контроля за ходом производственного процесса и выполнением обязанностей должностными лицами.

Участие в производственных совещаниях и заседаниях вышестоящих органов.

Рассмотрение документов руководителем и направление их на исполнение.

Руководство и контроль за внедрением достижений науки и передовой практики в производство.

Совершенствование управления (подчиненности и соподчиненности, уточнения обязанностей работников и т.п.)

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Анализ хода текущих работ, планирование, продумывание текущих работ на день, неделю, декаду.

Проведение нарядов и диспетчерских совещаний, отдача оперативных распоряжений и расстановка работников.

Прием от руководителей распоряжений, указаний, заданий и доведение их до исполнителей.

Производственный инструктаж исполнителей.

Прием и передача заявок из подразделений на транспорт, материалы и т.п.

Распределение технических средств и материалов по подразделениям и исполнителям.

Организация доставки к рабочим местам семян, кормов, удобрений, горючего, рабочих.

Сбор данных, составление и передача оперативных отчетов выполнения заданий и графиков за прошедший отчетный период (день, декада, месяц).

Посещение рабочих мест, подразделений, наблюдение за ходом работ, соблюдением трудовой дисциплины, дача указаний и распоряжений.

Согласование своих действий с работниками аппарата управления.

Беседы и обсуждение с работниками хозяйства производственных вопросов непосредственно на рабочих местах.

Прием устных сообщений с мест о ходе и результатах текущих работ.

Подыскивание рабочих для срочных, непредвиденных работ и замены выбывших исполнителей (внутри хозяйства).

Поиск рабочих в других организациях.

Сопровождение по объекту вышестоящих по должности лиц, дача пояснений.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО И ОБСЛУЖИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА (агрономическое, зоотехническое, ветеринарное, инженерно-техническое)

Агрономическое и зоотехническое руководство и обслуживание производства

Разработка новой технологии производства продукции, составление технологических карт.

Совершенствование существующих технологических процессов (разработка и утверждение рекомендаций).

Составление планов размещения посевов, севооборотов, расстановки животных.

Разработка и внедрение мероприятий по повышению качества продукции.

Проверка состояния посевов, подготовки почв, осмотр полей и т.п.

Составление и уточнение планов землеустройства.

Составление кормовых рационов.

Формирование групп животных и птиц.

Проверка состояния животных

Бонитировка животных.

Выбраковка животных, составление и утверждение актов на выбраковку.

Контроль за качеством сырья, семян, удобрений, кормов, продукции животноводства.

Контроль за выполнением технологии, качеством работ, дача распоряжений и указаний

Проведение специальных обследований (апробация посевов, анализ почв, контрольные взвешивания, контрольные дойки и определение жирности молока от каждой коровы)

Получение консультаций по вопросам технологии производства.

Согласование агро- и зоотехнических вопросов с другими должностными лицами.

Личный показ технологических приемов и способов производства.

Проведение занятий по технике и технологии.

Разработка противоэрозионных мероприятий.

Разработка и проведение общих профилактических мероприятий (кастрация животных, борьба с вредителями сельхозкультур и т.д.)

Разработка и выполнение мероприятий по ус «ранению инфекционных заболеваний при их внезапной вспышке.

Диагностика заболеваний и лечение животных и птиц.

Установление и устранение причин заболевания и падежа животных и птиц, повреждений и гибели посевов.

Проверка санитарного состояния ферм, зараженности посевов.

Разработка и проведение мероприятий по наведению санитарно-гигиенического порядка на фермах.

Разработка и проведение мероприятий по организации защиты растений.

Приготовление лекарств для лечения животных и птиц, препаратов и растворов для опрыскивания растений.

Организация забоя и осмотр забитых животных.

Осмотр животных и выдача ветеринарных документов

Профилактика заболеваний и лечение скота, находящегося в индивидуальном пользовании граждан.

Инженерные расчеты, составление технологические проектов, рационализаторская и изобретательская работы.

Технический осмотр и проверка отремонтированной техники.

Испытание новой техники и оборудования, организация устранения обнаруженных дефектов

Составление смет строительства, строительной документации.

Надзор за строительством и капитальным ремонтом помещений.

Личное участие в сборке, регулировке и наладке машин и механизмов, проведение технических уходов за техникой.

Организация изготовления в хозяйстве инвентаря, запчастей и т.д.

Проверка и осмотр оборудования при строительстве и ремонте производственных помещений.

Контроль за техническим состоянием и эксплуатацией технологического оборудования, машин и механизмов

ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Технико-экономическое планирование

Разработка, обсуждение и утверждение долгосрочных и годовых планов и мероприятий в целом по хозяйству

То же по подразделениям

Составление и утверждение планов и графиков по периодам сельскохозяйственных работ.

Составление и утверждение планов выхода и сдачи продукции.

Составление и утверждение планов, смет, заявок и т.д. по отраслям производства.

Сдача, рассмотрение и представительство при утверждении планов и мероприятий в вышестоящих органах.

Выявление потребности и покрытие дефицита в средствах производства. 4 8. Внесение необходимых корректур в плановые показатели и мероприятия.

Прием, проверка, уточнение планов и материалов для планирования от подразделений и служб.

АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализ производства

Анализ хозяйственно-производственной деятельности хозяйства и его подразделений.

Анализ выполнения работ и отдельных производственных показателей.

Анализ расходования фондов и средств производства.

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Организация и участие в балансовых комиссиях, экономических конференциях и

Планирование и расходования фонда оплаты труда

Рассмотрение и решение спорных вопросов по оплате труда

Составление и проверка расчетов по начислению премии

Обучение исполнителей передовым приемам

Изучение и обобщение передового опыта по повышению производительности труда

Разработка и внедрение мероприятий по внедрению хозрасчетных отношений

Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления.

Контроль за соблюдением нормативов по труду и заработной плате и устранение недостатков.

Подготовка проектов приказов, представлений, рекомендаций по фонду и заработной плате.

УЧЕТ, ОТЧЕТНОСТЬ И ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Замеры проделанной работы, прием и учет произведенной продукции (работы).

Оформление табелей выхода на работу, нарядов, путевых листов.

Проверка и подписание учетных документов. 6.4 Обработка первичных документов.

Проведение контрольных замеров и досек.

Ведение книг и других документов на принятую и сданную продукцию.

Ведение учетных документов (киши истории полей, маточного поголовья, выращивания молодняка)

Решение вопросов кредитования и финансирования

Оформление книг и банковских документов

Разноска данных по бухгалтерским счетам

ОТЧЕТНОСТЬ

Составление всех видов предусмотренных статистических отчетов для вышестоящих организаций.

Сдача и прием отчетной документации.

Составление месячных, квартальных, годовых и других внутривозвратных отчетов.

Представление хозяйства в вышестоящих организациях (с отчетностью, сопровождение вышестоящих работников в хозяйстве).

Сбор материала и составление различных сводок и справок для вышестоящих руководителей и организаций (не предусмотренные органами статистики).

МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Организация материально-технического снабжения

Составление предложений и заявок на снабжение, рассмотрение и утверждение их.

Прием заявок из подразделений на материалы, выписка и подписка документов.

Поиск на базах снабжения и в других организациях техники, запасных частей, материалов.

Решение в других организациях вопросов, связанных с получением фондов, увеличением лимитов

Доставка (оформление документов и сопровождение) техники, запчастей, материалов в хозяйство (подразделение) и сдача на склады.

Организация транспортировки получаемых средств производства, их погрузки и выгрузки.

Решение в других организациях спорных вопросов, связанных со снабжением хозяйства.

Прием материальных ценностей от работников снабжения и подразделений и выдача их по требованию.

Выдача со склада рабочим инвентаря, кормов, материалов, инструментов, запчастей и т.д.

Контроль за обеспечением необходимыми средствами и материалами.

Выявление и наличия излишних неиспользуемых машин, оборудования и организация их продажи или обмена.

Выявление существующего и потенциального спроса потребителей.

Изучение сложившихся цен на рынке, разработка системы цен, проверка её эффективности.

Формирование спроса (рекламная, выставочная и ярмарочная деятельность, публикация научных и научно-популярных статей и т.п.) и стимулирование сбыта (показ новых товаров представителям потенциальных покупателей, выбор видов торговли и т.п.).

Поиск для хозяйства покупателей (в том числе за рубежом).

Заключение договоров с покупателями.

Составление графиков сбыта продукции.

Организация и совершенствование форм и методов сбыта готовой продукции (в том числе на экспорт), сервисного обслуживания покупателей.

Контроль и регулирование сбыта продукции

Организация перевозок отправляемой продукции.

Решение спорных вопросов, связанных со сбытом продукции.

КОМПЛЕКТОВАНИЕ И ПОДГОТОВКА КАДРОВ

Решение административных вопросов, связанных с приемом и увольнением работников, воспитанием и перестановкой кадров.

Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Изучение и анализ состояния и движения кадров хозяйства.

Учет и оформление найма, увольнения и перемещения работников.

Прием посетителей по личным вопросам.

Разбор жалоб и заявлений работников хозяйства.

Решение вопросов, связанных с перемещением, премированием, награждением и наказанием работников хозяйства.

Идеологическая (воспитательная) работа среди работников хозяйства.

ОХРАНА ТРУДА, ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ И ЭКОЛОГИЯ

Разработка и организация внедрения мероприятий по охране труда работников.

Проведение инструктажа работников по технике безопасности, охране труда и противопожарной защите, принятие зачетов.

Рассмотрение спорных вопросов в суде по технике безопасности и оформлению соответствующей документации.

Контроль за соблюдением правил техники безопасности и организация необходимых экспертных мероприятий по технике безопасности.

Контроль за соблюдением правил противопожарной безопасности и гражданской обороны.

Разработка и внедрение мероприятий по охране окружающей среды от загрязнения удобрениями, химикатами, сточными водами и другими отходами производства.

УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ, БЫТОВЫМ И ХОЗЯЙСТВЕННЫМ ОБСЛУЖИВАНИЕМ

Решение вопросов, связанных с работой хозяйственных Решение вопросов, связанных с работой больниц, школ, детских садов и т.д.

Решение жилищных вопросов.

Организация и управление деятельностью гостиницы и общежития хозяйства.

Организация наладки и регулировки осветительной и отопительной систем.

Проверка приемосдаточных работ по строительству и ремонту производственных помещений, жилых домов, газо-, водо-, электроснабжения и т.п.

Организация питания работников хозяйства и командированных в хозяйство.

Решение личных культурно-бытовых вопросов работников хозяйства.

Организация и контроль благоустройства территории хозяйства.

Организация и контроль ремонта жилых помещений.

Дача указаний и выполнение распоряжений вышестоящих руководителей по другим хозяйственным вопросам

ЮРИДИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Договорная и претензионно-исковая работа (подготовка инструкций о порядке ведения, обобщения практики заключения и исполнения

договоров, анализ потерь от уплаты санкций за невыполнение договорных обязательств)»

Юридическая проверка документов, издаваемых в хозяйстве.

Проверка вопросов трудового законодательства, правовая пропаганда и правовое воспитание коллектива.

Методическое обеспечение правовыми документами работников хозяйства.

Юридические консультации, решение спорных общехозяйственных вопросов в арбитраже, суде.

ОБЩЕЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

Документирование управленческой деятельности (составление проекта документа, согласование, проверка правильности составления, подписание или утверждение документа руководителем).

Регистрация созданных или полученных документов, отправка адресату, подшивка второго экземпляра в дело.

Контроль за исполнением, исполнение документов.

Информационно-справочная работа с документами (формирование, систематизация, индексация дел).

Подготовка и передача дел на архивное хранение (экспертиза ценности документов, оформление дел. составление описей дел. сдача дел в архив).

Организационно-методическая помощь по ведению делопроизводства.

ТЕМА 1.4: МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Задание 1. Применение методов управления

Цель занятия

Методы управления – это совокупность способов, приемов и средств целенаправленного воздействия на управляемый объект, определяющих условия его деятельности.

Цель занятия: изучить основы методов управления, приобрести навыки анализа процесса и применяемых методов управления.

Система методов управления

В зависимости от преобладания тех или иных способов и средств воздействия все методы управления подразделяются на три группы:

- экономические
- административные
- социально-психологические

Экономические методы основаны на сознательном использовании объективных экономических законов. Они действуют в сфере регулирования экономических отношений.

К административным относятся методы, основанные на ответственности подчиненных и власти руководителя, на использовании обязательных для исполнителя предписаний и рекомендаций. Сфера их действия – организационные и правовые отношения.

Социально-психологические методы основаны на учете и использовании нематериальных интересов людей. Они направлены на удовлетворение социальных потребностей членов трудового коллектива и действуют как регуляторы социальных, психологических, идеологических и этических отношений.

Экономические методы управления предполагают организованную систему отношений коллектива и отдельных работников на основе использования объективных экономических законов и закономерностей.

При реализации экономических методов управления АПК в рыночных условиях используются различные средства:

- финансирование. Вопрос финансирования в аграрном секторе экономики является одним из самых сложных, так как сельское хозяйство,

в отличие от промышленности, имеет длительный цикл воспроизводства;

- кредит. Он является одним из источников формирования основных и оборотных средств хозяйств;

- ценообразование. Должны действовать рыночные механизмы установления цены на основе спроса и предложения;

- планирование. В условиях рыночных отношений существенно меняются подходы к планированию. Государственный заказ распространяется лишь на некоторые виды сельскохозяйственной продукции;

- анализ хозяйственной деятельности. Он проводится при подведении итогов работы по периодам года;

- материальное стимулирование. В его основе лежит принцип материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников в результатах своего труда.

Административные методы управления – это набор приемов и способов прямого управленческого воздействия на отношения людей в процессе производства.

В зависимости от содержания административные методы управления разделяются на две группы:

- организационные;
- оперативно-распределительные.

Организационные методы управления используются при решении перспективных задач и создания организационных основ предприятия. Различают следующие виды организационного воздействия:

- регламентирование. Это совокупность правил, определяющих порядок работы, предписание действовать определенным образом;

- нормирование. Это установление допустимых границ деятельности, расчет норм различных показателей работы;

- инструктирование. Это воздействие на исполнителей с помощью инструкций, рекомендаций, указаний о порядке и способах выполнения работы.

Оперативно-распределительное воздействие осуществляется для оперативного управления с помощью приказов, распоряжений, указаний.

Социально-психологические методы управления – это система способов и приемов воздействия на духовные интересы коллектива и отдельных работников для достижения поставленной цели.

В зависимости от содержания социально-психологические методы управления разделяются на две группы:

- социальные;

- психологические.

Социальные методы управления позволяют упорядочить социальные отношения между коллективами, между коллективом и его отдельными членами, межличностные отношения внутри коллектива. К социальным методам относят следующие:

- методы социальных норм. Он основан на использовании выработанных обществом нормы: гуманность, соучастие, критическое отношение к своим недостаткам, честность;

- воспитательные методы. Они включают пропаганду и агитацию, убеждение и воспитание;

- методы социального регулирования. Это договоры и взаимные обязательства администрации и коллектива, уставы общественных организаций, порядок учета и очередность удовлетворения социальных потребностей и интересов работников;

- методы социального почина и новаторства, обмен опытом;

- методы социальной преемственности. Это посвящение в рабочие, чествование ветеранов, торжественные собрания, смотры, конкурсы на лучшего по профессии;

- методы морального стимулирования. Это поощрение лучших коллективов и работников;

Психологические методы направлены на регулирование отношений между людьми и создание оптимального психологического климата в коллективе. К психологическим методам относятся следующие:

- методы комплектования малых групп и коллективов. При использовании этих методов выявляются симпатии и антипатии внутри группы, степени психологической совместимости людей;

- методы гуманизации труда. Их задача исключить монотонность труда, расширить творческие процессы;

- методы психологического побуждения работников к труду. Они основаны на создании условий, повышающих привлекательность труда;

- методы профессионального отбора и обучения. Цель этих методов – добиться соответствия психологических особенностей личности выполняемой работе.

Практическое занятие

Проанализировать приведенные ниже ситуации и определить, какой метод управления был использован руководителем, специалистом

Ситуация 1

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива издал приказ по изменению организационно-производственной структуры инженерной службы.

К какой группе методов управления относятся действия председателя СПК?

Ситуация 2

Инженер-теплотехник сельскохозяйственного производственного кооператива разработал регламент потребления теплоэнергетических ресурсов подразделениями и объектами

К какой группе методов управления относятся действия инженера-теплотехника?

Ситуация 3

Главный бухгалтер сельскохозяйственного производственного кооператива поднял вопрос о порядке учета и очередности удовлетворения социальных потребностей работников.

К какой группе методов управления относятся действия главного бухгалтера?

Ситуация 4

Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива поднял вопрос о комплектовании полеводческих бригад с учетом психологической совместимости людей.

К какой группе методов управления относятся действия главного агронома?

Ситуация 5

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива разработал производственно-финансовый план.

К какой группе методов управления относятся действия главного экономиста?

Ситуация 6

На заседании правления сельскохозяйственного производственного кооператива рассмотрен вопрос о премировании работников по итогам работы за год.

К какой группе методов управления относятся действия правления СПК?

Ситуация 7

На заседании правления сельскохозяйственного производственного кооператива рассмотрен вопрос о проведении конкурса на лучшего механизатора.

К какой группе методов управления относятся действия правления СПК?

Ситуация 8

Главный бухгалтер сельскохозяйственного производственного кооператива подтвердил, что по итогам хозяйственно-финансовой деятельности возможно премирование работников.

К какой группе методов управления относятся действия главного бухгалтера?

Ситуация 9

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива подписал приказ, направленный на повышение уровня трудовой дисциплины.

К какой группе методов управления относятся действия председателя СПК?

Ситуация 10

Правления сельскохозяйственного производственного определило мероприятия по улучшению условий и повышению привлекательности труда работников животноводческой отрасли.

К какой группе методов управления относятся действия правления СПК?

Ситуация 11

Старший инспектор по кадрам сельскохозяйственного производственного кооператива предложил мероприятия по профессиональному отбору персонала, добиваясь соответствия психологических особенностей личности выполняемой работе.

К какой группе методов управления относятся действия старшего инспектора по кадрам?

Ситуация 12

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива обосновал необходимость привлечения кредитов.

К какой группе методов управления относятся действия главного экономиста?

Ситуация 13

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива поднял вопрос об обмене опытом между работниками ферм.

К какой группе методов управления относятся действия главного зоотехника?

Ситуация 14

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива заострил вопрос о соизмеримости затрат предприятия с результатами производственно-хозяйственной деятельности.

К какой группе методов управления относятся действия председателя СПК?

Ситуация 15

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива установил нормы кормления животных.

К какой группе методов управления относятся действия главного зоотехника?

Ситуация 16

Агроном по семеноводству сельскохозяйственного производственного кооператива провел инструктаж по хранению семян.

К какой группе методов управления относятся действия агронома по семеноводству?

Ситуация 17

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива предложил объявить благодарности работникам зоотехнической службы за обеспечение высоких производственных показателей.

К какой группе методов управления относятся действия главного зоотехника?

Ситуация 18

Зоотехник-селекционер сельскохозяйственного производственного кооператива провел воспитательную работу среди работников ферм по соблюдению ими трудовой и производственной дисциплины.

К какой группе методов управления относятся действия зоотехника-селекционера?

Ситуация 19

Главный экономист принимал участие в разработке мероприятий по чествованию ветеранов сельскохозяйственного производственного кооператива.

К какой группе методов управления относятся мероприятия, разрабатываемые с участием главного экономиста?

Ситуация 20

Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива подписал приказ о применении мер дисциплинарного взыскания водителю Сидорову С. С..

К какой группе методов управления относятся действия председателя СПК?

Задание 2. Подготовьте в тетради форму для записи (рис. 1); инвестиции; соревнования сотрудников; порицание; структура персонала.

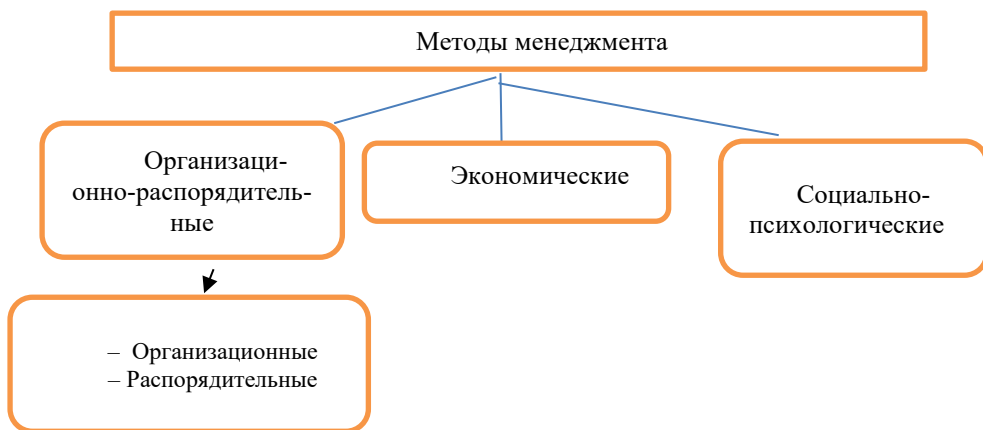


Рис. 1. Классификация методов менеджмента

Расставьте следующие формы воздействия на персонал по каждой из групп методов менеджмента: устав, коллективный договор; коммерческий расчет; приказы и указания; изучение личности; штатное расписание; тарифы и нормы; социально-психологический климат; предупреждения; должностная инструкция; распоряжения; финансирование; социальная инфраструктура; рабочая сила; стиль управления; правила внутреннего трудового распорядка; положения о подразделениях; ре-

золюции; налоги и прочие платежи; участие в прибылях; организационная культура; учет психологической совместимости; планирование; ценообразование; премии и бонусы; условия труда; замечания; договор

Задание 3. Анализ производственных ситуаций необходимо осуществлять по следующему плану:

- определите, с какими проблемами столкнулся руководитель;
- предложите варианты решения проблем, используя различные методы менеджмента (не менее трех вариантов), ранжируйте их по способности разрешить ситуацию;
- укажите преимущества и недостатки каждого метода менеджмента.

Производственная ситуация 1. Директор ОАО «Ротор» совершал объезд производственных участков. Он остался доволен порядком и организацией работы, все были заняты своим делом. Однако на МТФ в д. Славики он увидел трех рабочих фермы, которые очень увлеченно о чем-то беседовали и не торопились на свои рабочие места, по графику рабочего дня они должны были осуществлять раздачу кормов животным. Заметив руководителя, они спокойно продолжали беседу, не обращая внимания на директора.

Производственная ситуация 2. При распределении денежной премии в ОАО «Восход» в конце финансового года главный агроном и главный зоотехник посчитали, что их незаслуженно не премировали должным образом (остальных главных специалистов премировали), это явилось поводом их жалоб руководителю.

Производственная ситуация 3. В ОАО «Восход» в семье главного агронома произошел развод, после чего он впал в депрессию, стал употреблять спиртные напитки, однако на производственный процесс это не влияло. Работники всячески пытались его прикрывать перед директором, чтобы он не замечал этого. В связи с проведением посевных работ директор провел контроль выполнения дневного задания на производственных участках, в результате которого было выявлено, что главный агроном находится в состоянии алкогольного опьянения.

Задание 4. Принятие управленческих решений

Цели занятия: 1) проанализировать этапы принятия управленческого решения в практической деятельности работников АПК; 2) научиться принимать рациональное управленческое решение путем обучения эффективной коммуникации как условию принятия группового профессионально значимого решения, выявить способности участников игры к коллективной работе, исследовать процесс принятия решения группой, наработать навыки эффективного поведения для достижения согласия при решении групповой задачи, определить основные стили поведения участников при возникновении конфликтных ситуаций в ходе принятия совместного решения.

Методические указания. Управленческое решение - это: 1) важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач; 2) творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об ее функционировании.

Деятельность любого руководителя связана с непрерывной разработкой и принятием управленческих решений, поскольку только решение является конкретной формой проявления управленческого воздействия основных функций управления.

Несмотря на разнообразие проблем, по которым принимаются решения, сам процесс разработки и принятия любого решения представляет собой однозначно определенный и последовательный ряд действий (анализ поступившей информации, разработка вариантов решения, их оценка и т. д.), осуществляемых в определенной последовательности. Поэтому появляется возможность разработки типовой процедуры (алгоритма) принятия решений, придерживаясь которой, руководитель организует работу по подготовке любого решения, не упуская необходимых действий. Такого рода типовая процедура представлена в табл. 4.

Рассмотрим последовательно содержание работы по каждому этапу.

1. Формулировка задачи. Данный этап предусматривает полную и объективную оценку возникшей проблемной ситуации, требующей принятия нового решения или корректировки ранее принятого. С этой целью необходимо выявить причины, вызвавшие ее:

- ранее принятое решение было неэффективным;
- решение было правильным, но не было полностью реализовано (выявляется, что конкретно было недоиспользовано);
- изменились как внутренние, так и внешние условия (изменение спроса на продукцию, новые требования к качеству продукции), и,

Т а б л и ц а 4. Этапы принятия управленческого решения

Название этапа	Содержание этапа
1. Формулировка задачи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установление причин возникновения ситуации 2. Выявление средств реализации решения 3. Установление цели решения (ликвидировать недостаток, выбрать рациональную форму организации труда и т. п.) 4. Установление ограничений при выборе решения 5. Определение критериев при выборе решения
2. Разработка вариантов решения (поиск решения)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формулировка вариантов и их конкретизация 2. Поиск неординарных прогрессивных решений 3. Отбор наиболее реальных решений для конкретных условий и установленных ограничений
3. Оценка вариантов решения и выбор оптимального	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выбор методов оценки эффективности решения 2. Оценка различных вариантов по ранее установленным критериям
4. Принятие решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привлечение к принятию решения коллективного мнения (если есть необходимость) 2. Обсуждение решения 3. Утверждение решения
5. Реализация и контроль исполнения решений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организация выполнения решения (задание, ответственные, исполнители, сроки и способы выполнения, формы, приказы, распоряжения, планы организационно-технических мероприятий и т. п.) 2. Контроль за выполнением
6. Оценка принятого решения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка действия решения: позволяет руководителю выявить ошибки, допущенные при принятии решения и тем самым предотвратить их повторение 2. Корректировка решения (при необходимости)

- следовательно, необходима смена целей.

Выявление причин основывается на анализе показателей работы управляемого объекта (динамика выпуска продукции, производительность труда, выполнение нормативов, заданий, использование оборудования и т. п.) и изучении внешних условий, влияющих на деятельность объекта управления. Анализ причин, в свою очередь, позволяет установить цели предстоящего решения и средства его реализации. Средства реализации могут быть как однозначными, так и могут требовать вариантной комплексной проработки (экономической, технологической, психологической и др.) и создания целевых творческих групп из работников различных функциональных подразделений.

При выборе возможных либо однозначно альтернативных, либо комбинированных вариантов решения необходимо учитывать ограничения, которыми могут выступать граничные значения тех или иных показателей (финансовые ограничения, ограничения по срокам реализации, сырьевые возможности и т. п.). Эти ограничения носят микро-

экономический характер и в основном связаны с ресурсными возможностями организации. Существуют и макроэкономические ограничения, связанные с регулированием государством экономической деятельности хозяйствующих субъектов, которая осуществляется посредством действующего законодательства. Завершается этап выбором критериев оценки различных вариантов, например, повышение качества продукции, рост ее объема, снижение затрат, рост прибыли и т. п.

2. Выработка возможных вариантов решения. Поскольку предварительные варианты решения выявляются еще на первом этапе, то на втором этапе они тщательно изучаются и конкретизируются с учетом сформулированной цели, возможных средств для его реализации и других условий. При выработке вариантов решений следует учитывать предыдущий опыт решения аналогичных проблем и научные рекомендации. Нередко ситуация вынуждает принять стереотипное решение, продиктованное инструкциями, законами, директивными распоряжениями. В этом случае отпадает необходимость в поиске альтернативных неординарных решений. Распространенным типом решений являются также решения по аналогии. Они используются, когда есть опыт разрешения подобных ситуаций или набор стандартных рекомендаций, показавших на практике высокую эффективность. В этом случае после первого этапа можно сразу перейти к третьему, что значительно сократит время поиска решения.

Впервые возникающие задачи требуют творческого подхода. Для принятия таких решений особенно важны первый, второй и третий этапы. Поскольку новые проблемы всегда содержат много элементов неопределенности и, как правило, имеют весьма слабое информационное обеспечение, то при поиске возможных вариантов их решения практически невозможно использовать экстраполяционный метод, базирующийся на выявленных закономерностях прошлого опыта. Поэтому при поиске возможных вариантов здесь необходимо использовать интуитивные методы, базирующиеся на экспертных оценках. Безусловно, они не дают точных количественных оценок. Но здесь необходимо исходить из принципа: «лучше иметь что-то, чем не иметь ничего».

Наиболее эффективными методами здесь являются «прямая мозговая атака» («мозговой штурм») и метод «Дельфи». При высоком по сравнению с другими методами уровне неопределенности они тем не менее позволяют нередко определить возможность решения проблем в пределах достаточно четко обозначенного временного интервала, особенно когда этот интервал обозначен двумя квантилями и медианой.

Квартиль означает, что примерно 25 % экспертов пришли к одинаковой оценке возможностей или направлений решения проблемы, а медиана означает, что к такой оценке пришли примерно 50 % экспертов. Отметим, что квартилей может быть два: верхний и нижний. В этом случае достаточно четко могут быть определены временные или какие-либо иные границы и возможности решения проблемы.

3. Оценка вариантов решения. Этот этап предусматривает выбор наиболее эффективного варианта, исходя из выбранных на первом этапе критериев. При этом важно определить их приоритеты, рассчитать значения, которые примут показатели (критерии) в каждом варианте решения, и сравнить их с базисными значениями.

Следует иметь в виду, что чем выше иерархический уровень управления, тем сложнее выбор, поскольку многостороннее и сложнее связи. Это требует учета большего числа факторов или решения многоцелевой задачи. Поэтому в последнем случае кроме традиционных методов выбора следует применять специальные математические методы, если решаемая проблема подвержена формализации. Второй и третий Э тапы выполняются в основном специалистами соответствующих служб, но при достаточно активном участии руководителя, особенно на третьем этапе.

4. Принятие решения. Выбранное решение должно быть согласовано с подразделениями, на работу которых оно окажет влияние. Иногда возникает необходимость в коллегиальном обсуждении, после чего руководитель, которому официально дано это право, констатирует принятие окончательного решения и утверждает его.

5. Реализация и контроль исполнения решения. Руководитель ясно должен отдавать себе отчет в том, что самое лучшее решение не даст нужных результатов, если нет контроля за его выполнением. Если решение предусматривает реализацию перспективных целей, то необходимо контролировать не только окончательные результаты, но и ход выполнения. Это в случае каких-либо отклонений, которые практически всегда возникают при реализации стратегических целей, позволяет руководителю принять своевременные меры, внести нужные коррективы в решение, оказать нужную помощь.

6. Оценка принятого решения. Это заключительный и очень важный этап как для определения эффективности реализации решения, так и в более широком смысле. Если оценка проведена с достаточной степенью аналитичности и самокритичности, то она позволяет руководителю выявить все допущенные в решении ошибки и, следовательно, предотвратить их повторение. Но здесь важно подчеркнуть и чисто

организационное значение оценки. Она позволяет закрепить эффективные методы и приемы организации трудового процесса, что в дальнейшем поможет усовершенствовать саму процедуру разработки и принятия решения.

Задание 5. Умеете ли вы вести деловые обсуждения?

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения.

Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других - тактическое, гибкое поведение.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5):

- 1) нет, так не бывает;
- 2) нет, как правило, так не бывает;
- 3) неопределенная оценка;
- 4) да, как правило, так бывает;
- 5) да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю агрессивно высказываемые аргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.
 18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.
 19. Энергично защищаю свои взгляды.
 20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
 21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
 22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.
 23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.
 24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.
 25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
 26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
 27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
 28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
 29. Понимаю чувства других людей.
 30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
 31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.
 32. Излагаю свои мысли системно.
 33. Помогаю другим получить слово.
 34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
 35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
 36. Как правило, никого не перебиваю.
 37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
 38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
 39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
 40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.
- Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (20-100 баллов).
- Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39.
- Сумма Б должна составлять 20-100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму Б, то вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляется желание «тянуть в одну сторону».

Если же сумма Б как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

Задание 6. Деловая игра «Ядерная катастрофа».

Игры предназначены для коллективной работы в процессе подготовки лиц, чья профессиональная деятельность связана с выработкой общего группового решения, а также для обучения сотрудничеству и работе в команде.

Инструкция для участников. Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек. Перенеситесь мысленно в середину третьего тысячелетия нашей эры. Ваша группа - Центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Внезапно начинается третья мировая война, весь мир рушится. Через пятнадцать минут будет нанесен глобальный ядерный удар, уцелеть после которого, возможно, не удастся ни вам, ни другим.

В этот момент с одной из наиболее отдаленных станций вы получаете сигнал. Там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а специальное ядерное убежище вмещает лишь 6 человек (возможно, эти 6 человек единственные останутся в живых).

Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому согласны подчиниться любому вашему решению.

Ваша задача: принять решение, с которым будут согласны все члены группы, обладая ограниченным временем и ограниченной информацией об этих людях.

На станции находятся:

1. Бухгалтер, мужчина, 31 год.
2. Его жена, на 6-м месяце беременности.
3. Студент-медик второго курса, бойкий черный американец.

4. Мужчина, историк, недавно выпустивший книгу.
5. Актриса из Голливуда, которая танцует и поет.
6. Биохимик, женщина.
7. Православный священник, 56 лет.
8. Студентка колледжа.
9. Олимпийский чемпион, легкоатлет.
10. Полицейский, который никогда не расстается с револьвером.

Задание 7. Деловая игра «Материальная помощь». Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек. Представьте себе, что вы - комиссия, которой предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать единовременную материальную помощь в размере 500 рублей.

Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна выплата на 10 претендентов и 25 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Решение должно быть принято единогласно.

Список кандидатов:

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.
2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования. Срочно нуждается в операции.
3. Мать-одиночка, ее единственный сын восьми лет болен диабетом.
4. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.
5. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.
6. Многодетный отец, нуждающийся в средствах на обучение старших детей в колледже.
7. Женщина, 38 лет, буквально вчера осталась вдовой с тремя детьми и срочно нуждается в деньгах для оплаты ритуальных услуг.
8. Перспективный молодой специалист, претендующий на оплату заграничной стажировки и дорогостоящего повышения квалификации.
9. Специалист из другого города, нуждающийся в аренде жилплощади.
10. Спортсмен, которому требуются деньги на поездку на соревнования, где он будет отстаивать честь предприятия.

По окончании обсуждения каждая подгруппа озвучивает свое решение и аргументирует его.

После завершения коллективной деятельности производится обсуждение результатов выполненной работы. Обсуждение охватывает приведенные ниже вопросы.

Какие виды поведения помогали или мешали процессу достижения согласия?

Кто участвовал в выработке коллективного решения, кто уклонился от него и почему?

Кто оказывал наибольшее влияние на принятие окончательного решения в группе?

Какова была атмосфера в группе во время коллективной дискуссии?

Оптимально ли использовались возможности группы? Какое время затратила группа для принятия окончательного решения?

Какие действия предпринимали участники группы для утверждения своих мнений?

Как можно было улучшить принятие коллективного решения?

Задание 8. Просмотрите перечень типичных организационных решений. Необходимо определить их вид. Упражнение выполняется сначала индивидуально, затем в малых группах, где коллективное решение принимается методом убеждения (но не голосования).

Список решений

- 1.Наем заведующим отдела специалиста в бюро отдела по рекламе.
- 2.Доведение мастером до рабочих сменно-суточного задания.
- 3.Определение заместителем директора по экономике целесообразности и схемы получения кредита.
- 4.Решение начальника о возможности отсутствия подчиненного во время рабочего дня для посещения врача.
- 5.Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 15 отделений в городе.
- 6.Дача руководителем согласия на принятие на работу выпускника экономического факультета.
- 7.Определение объема работ для санитарки в больнице.
- 8.Выбор печатного издания для размещения рекламы о продукции (услугах) предприятия.

Комплексная ситуация

"Пример успешного бизнеса - ОАО «Брестский молочный комбинат»

Брестский молочный комбинат перерабатывает 240 т молока в сутки. Здесь выпускают более 60 наименований молочной продукции. На комбинате работает 800 чел. (год назад - 600). Брестский молочный

комбинат акционировался в 1994 году. Акции распределены следующим образом: 4,6 % - государство; 38 % - колхозы (поставщики); 38 % - коллектив предприятия; 19,4 - физические лица. Менеджмент предприятия в качестве основных ориентиров своей деятельности избрал качество продукции, развитие производства, экономию и разработку известного бренда (для выхода на внешний рынок). Комбинат с 1994 года оплачивает своим хозяйствам-поставщикам за качество молока. Поэтому сегодня на комбинате высокий показатель съема продукции с 1 т молока. Предприятие приступило к реализации специальной программы по кормлению скота в своих хозяйствах, для чего закупило комбикорма, чешские добавки и 140 холодильников. В результате практически все получаемое молоко - высшего сорта (по другим предприятиям этот показатель в 2 раза ниже). Получаемая прибыль позволяет увеличить инвестиции в развитие производства. Так, закуплена первая в Белоруссии установка по пастеризации молока, позволяющая увеличить срок его реализации до 20 дней.

Ассортимент продукции ежегодно обновляется на 40 %.

По мнению директора А. Савчица, «главное, что удалось сделать - это убедить коллектив в том, что сегодня их судьба - в их руках». Это отразилось и в экономии электроэнергии, воды, бережном отношении к сделанному, хорошему ремонту в цехах. В цехах установили счетчики и вывешены тарифы за газ, воду, электроэнергию. Важно, что половина сэкономленных денег уходит на поощрение коллектива, остальное инвестируется в производство.

Экономисты комбината анализируют наиболее выгодные формы инвестиций: покупка шведского оборудования на условиях с оплатой в течение 5 лет под 7 % годовых (в то время как валютный кредит в Республике Беларусь вы дается под 14-15 %).

Задачи выхода на российский (а в перспективе - на зарубежный) рынок потребовали разработку своего бренда. Комбинат провел конкурс брендов (в нем участвовало 40 потенциальных брендов). Остановились на «Савушкином продукте». Кроме того, получаем сертификат соответствия международному стандарту качества серии ISO 9000. Комбинат готовится получить «номер ЕС» (он обязателен для торговли на европейском рынке)

Задание 9. Тест «Изменение рациональности»

Тест состоит из двух частей - А и Б. Он построен как элемент техники массового социологического опроса и предназначен для оценки

способа принятия и выдвижения целей испытуемым.

Часть А

На работе и дома каждому из нас приходится решать какие-то проблемы, но мы делаем это по-разному. А как принимаете решения Вы?

Приведен ряд утверждений. При согласии с утверждением ответьте «да», несогласии – «нет».

Когда я принимаю решение, то:

1) прежде всего думаю о том, к чему это приведет, к каким результатам;

2) часто не задумываюсь о последствиях и результатах, просто слеую своему желанию;

3) советуюсь с друзьями или родными и обычно поступаю так, как советуют;

4) иногда советуюсь, иногда нет, но не очень считаюсь с советами;

5) обычно колеблюсь, не могу принять его до последнего момента;

6) обычно принимаю его без колебаний;

7) даже перед тем, как решить не очень важный вопрос, я должен хорошо подумать;

8) предпочитаю принимать его с ходу, по вдохновению;

9) считаю, что не всегда нужно принимать его, потому что многое решается само собой;

10) предпочитаю не полагаться на обстоятельства, а самому решать свои проблемы;

11) мне очень трудно решиться на что-то, если я не знаю точно, к чему это приведет;

12) без особого труда принимаю его и тогда, когда ситуация неясная;

13) часто вместо того, чтобы обдумывать его, начинаю мечтать о том, что вряд ли случится;

14) я не мечтаю о том, что вряд ли случится;

15) часто потом отказываюсь от него;

16) редко потом отказываюсь от него.

Подведение итогов

Положительные ответы по пунктам 1, 3 и 7 свидетельствуют об осторожности при принятии решения, по пунктам 5 и 11 - о нерешительности, по пункту 9 - о зависимости при принятии решения от обстоятельств, по пункту 14 - о прагматичности, по пункту 16 - о настойчивости в осуществлении принятого решения, по пунктам 2 и 8 - об

импульсивности принимаемых решений, по пунктам 6 и 12 - о решительности, по пунктам 4 и 10 - о самостоятельности в принятии, решения, по пункту 13-о мечтательности, по пункту 15- о неустойчивости намерений.

Часть Б

Люди по-разному строят свою повседневную жизнь, и каждый имеет свое мнение на этот счет. Ниже приводятся некоторые из них. Ответьте, отражают ли они Вашу тачку зрения. При согласии с утверждением ответьте да, несогласии - нет.

1. Я считаю, что мое будущее зависит, прежде всего, от меня, а не от обстоятельств.

2. Часто мне трудно понять, чего я хочу, трудно поставить себе цель.

3. Я предпочитаю делать то, что доставляет мне удовольствие, даже если потом это мне вредит.

4. Я не люблю строить планы на будущее.

5. Я хорошо представляю себе, каковы мои цели на ближайшие годы.

6. Лучше синица в руках, чем журавль в небе.

7. Я предпочитаю заботиться о будущем, а не жить сегодняшним днем.

8. Обычно я стараюсь планировать свою жизнь, особенно в важных случаях идеалах.

9. Когда я устраивался на свою нынешнюю работу (учебу), то хорошо представлял, какая она.

10. Я предпочитаю ставить конкретные цели в жизни, а не рассуждать о том, что хорошо и что плохо.

11. Чаще всего мне не удается достичь поставленной цели.

12. Я предпочитаю ставить только конкретные цели, не заботясь о какой-то главной цели жизни.

Подведение итогов

Полученные результаты свидетельствуют о следующих качествах чело века: независимость от внешних обстоятельств - при ответе «да» по пункту 1, целеустремленность - при ответах «да» по пункту 5 и «нет» по пунктам 2 и 11, импульсивность в принятии решения - при ответе «да» по пункту 3, стремление к прогнозированию будущего - при ответах «да» по пунктам 7 и 8 и «нет» по пункту 4, прагматизм - при ответах «да» по пунктам 6, 9, 10 и 12. Противоположные ответы по тем же пунктам свидетельствуют об обратных характеристиках человека,

проявляющихся при выборе цели и принятии решения, т. е. в построении поведенческой стратегии.

Задание 10. Формирование матрицы полезности в условиях нестабильности

Множественность и противоречивость целей управления, их несводимость к одной делают затруднительным формирование единого критерия выбора управленческого решения. Цели, не нашедшие отражения в интегральном критерии эффективности, приходится вводить в модель принятия решения в виде ограничений. Уже в силу этого даже формально строго оптимальное решение, полученное относительно такого критерия эффективности, может рассматриваться лишь как некоторое приближение к действительному оптимуму реальной системы. Кроме того, цели весьма изменчивы во времени в связи с изменением рыночной ситуации.

Важным источником неточности применяемых на практике моделей является также отсутствие или неполнота информации о тех или иных элементах внешней среды, преодолеваемая при ее построении методами разной степени субъективности.

Отсюда ясно, что даже в том случае, когда достигается точный для критерия эффективности оптимум, получается лишь субоптимизация (приближенная, условная оптимизация) для системы в целом. Это имеет место всегда, независимо от того, используются точные количественные методы или нет. Хотя каждый менеджер стремится к подлинному оптимуму, тем не менее, ему приходится ограничиваться удовлетворительной субоптимизацией хозяйственного процесса.

При принятии решений в условиях неполной информации следует различать ситуацию риска и ситуацию неопределенности. Собственно разница между риском и неопределенностью касается того, знает ли лицо, принимающее решение, что-либо о вероятности наступления определенных событий. Риск присутствует тогда, когда вероятности, связанные с различными последствиями принятия решения, могут оцениваться на основе данных предшествующего периода. Неопределенность существует тогда, когда эти вероятности приходится определять субъективно, так как нет данных предшествующего периода. Задача выбора решения в условиях неопределенности сводится к определению критерия, позволяющего выбирать оптимальные альтернативы.

Следует отметить также, что решение, оптимальное для каких-то определенных условий, бывает неприемлемым в других

обстоятельствах, и приходится искать некоторый компромисс.

Пусть задан некоторый вектор $S = (S_1, S_2, \dots, S_n)$, описывающий n состояний внешней среды, и вектор $X = (X_1, X_2, \dots, X_m)$, описывающий m допустимых решений. Требуется найти такой вектор $X = (0, 0, \dots, 0, X_i, 0, \dots, 0)$, который бы обеспечивал оптимум некоторой функции полезности $F(SX)$ по некоторому критерию K .

Информацию об указанной функции полезности (по сути, исходные данные задачи такого типа) представляют в виде матрицы размерностью $m \times n$ с элементами $W_{ij} = F(X_i, S_j)$, где F – решающее правило (определяемое из постановки конкретной задачи) (табл. 1).

Таблица 1. Общий вид матрицы полезности

	S_1	S_2	...	S_j	...	S_n
X_1	W_{11}	W_{12}	...	W_{1j}	...	W_{1n}
X_2	W_{21}	W_{22}	...	W_{2j}	...	W_{2n}
...
X_i	W_{i1}	W_{i2}	...	W_{ij}	...	W_{in}
...
X_m	W_{m1}	W_{m2}	...	W_{mj}	...	W_{mn}

Значение оптимума функции $W(SX)$ раскрывается исходя из постановки конкретной задачи (к примеру, если обсуждается получение прибыли, то значение функции стремятся максимизировать, если себестоимость – минимизировать). Следует отметить, что формирование решающего правила во многом предопределяет конечный результат расчетов (в случае его неточности даже правильный выбор критерия оптимальности и соответствующие расчеты не дают основания считать принятое решение наилучшим).

Задание 11. Критерии принятия решения в условиях неопределенности и риска

Научная экономическая мысль предлагает следующие критерии для принятия решений **в условиях неопределенности**.

1. Критерий Лапласа. По принципу недостаточного основания в условиях, когда невозможно выяснить вероятности для возникновения того или иного состояния внешней среды, им сопоставляют равные вероятности, находят средний эффект для каждого из рассматриваемых

вариантов решения и выбирается тот из них, где средний эффект максимален:

$$W = \max_{i=1\dots m} \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n W_{ij}. \quad (1)$$

2. Критерий Вальда. Данный критерий также называют критерием наибольшей осторожности (пессимизма), или правилом минимакса. Для каждого из рассматриваемых вариантов решения X_i выбирается самая худшая ситуация (наименьшее из W_{ij}) и среди них отыскивается гарантированный максимальный эффект:

$$W = \max_{i=1\dots m} \min_{j=1\dots n} W_{ij}. \quad (2)$$

3. Критерий крайнего оптимизма. При принятии решения с помощью данного критерия оптимальное значение дает максимальный эффект из всех возможных. В некоторых источниках данный критерий также называют правилом максимакса. Для каждого из рассматриваемых вариантов решения X_i выбирается самая лучшая ситуация (наибольшее из W_{ij}) и среди них отыскивается максимальный эффект:

$$W = \max_{i=1\dots m} \max_{j=1\dots n} W_{ij}. \quad (3)$$

4. Критерий Гурвица. Ориентация на самый худший исход является своеобразной перестраховкой, однако опрометчиво выбирать и излишне оптимистичную политику.

Критерий Гурвица предлагает некоторый компромисс:

$$W = \max_{i=1\dots m} [\alpha \min_{j=1\dots n} W_{ij} + (1 - \alpha) \max_{j=1\dots n} W_{ij}], \quad (4)$$

где параметр \square принимает значение от 0 до 1 и выступает как коэффициент пессимизма. Величину α определяет исследователь или лицо, принимающее решение. К примеру, при $\alpha=1$ (полный пессимизм) критерий Гурвица превращается в критерий Вальда, при $\square=0,5$ шансы на успех и неудачу расцениваются равновероятно, при $\square=0,2$ вероятность успеха считается большей, чем возможной неудачи.

5. Критерий Сэвиджа. Суть данного критерия заключается в нахождении минимального риска. При выборе решения по этому критерию на основании матрицы функции полезности (эффективности) составляется

новая матрица – матрица потерь (табл. 2), элементы которой отражают убытки от ошибочного действия или выгоду, упущенную в результате принятия i -го решения при j -м состоянии внешней среды:

$$D_{ij} = W_{ij} - \max_i(W_{ij}). \quad (5)$$

Таблица 2. **Общий вид матрицы потерь**

	S_1	S_2	...	S_j	...	S_n
X_1	D_{11}	D_{12}	...	D_{1j}	...	D_{1n}
X_2	D_{21}	D_{22}	...	D_{2j}	...	D_{2n}
...
X_i	D_{i1}	D_{i2}	...	D_{ij}	...	D_{in}
...
X_m	D_{m1}	D_{m2}	...	D_{mj}	...	D_{mn}

Далее по матрице D выбирается решение, дающее наименьшее значение максимального сожаления:

$$W = \min_{i=1..m} \max_{j=1..n} D_{ij}. \quad (6)$$

Если в распоряжении исследователя имеются статистические данные, позволяющие оценить вероятность того или иного состояния внешней среды, то этот опыт может быть использован для оценки будущего. Различают следующие критерии принятия управленческих решений **в условиях риска**.

1. Критерий математического ожидания. При известных вероятностях P_j для возникновения состояния S_j можно найти математическое ожидание $W(X,S,P)$ и определить вектор X' , обеспечивающий следующее равенство:

$$W = \max_{i=1..m} \sum_{j=1}^n W_{ij} P_j. \quad (7)$$

В данном случае оптимальным будет являться решение, при котором математическое ожидание возможного эффекта будет максимально.

2. Критерий максимального правдоподобия. Полезность альтернативы оценивается размером соответствующего ей выигрыша в случае наступления наиболее вероятного из возможных состояний внешней

среды.

$$W = \max_{i=1\dots m} \max_{j=1\dots n} W_{ij} \max_{j=1\dots n} P_j. \quad (8)$$

Среди всех альтернатив наиболее предпочтительной объявляется та, которой соответствует наибольшая полезность.

Задание 12. Примеры принятия управленческих решений с использованием различных критериев

Рассмотрим методику применения приведенных выше критериев оценки принимаемых решений на следующем примере.

Условие. Планируется выпуск новой продукции, для чего необходимо закупить станки. Система оптовой торговли может поставить не более 50 станков; комплект поставки – 10 станков. Минимальный объем поставок – 20 станков. Соответственно, вектор решений об объеме поставок $X = (20, 30, 40, 50)$.

Ежегодный доход от продукции, производимой на одном станке, составляет 22 тыс. у. е. Оптовая цена одного станка – 5 тыс. у. е., эксплуатационные расходы – 4 тыс. у. е. Затраты на подготовку производства составляют 25 тыс. у. е. и не зависят от числа станков и объема выпуска.

Пусть спрос пропорционален количеству продукции, производимой на S работающих станках, и для простоты ограничимся вектором состояний спроса $S = (0, 10, 20, 30, 40, 50)$.

Если решающее правило сформулировать как «доход – издержки», то можно рассчитать элементы матрицы полезности по формуле

$$W_{ij} = (22 - 4) \cdot \min(X_i, S_j) - 5 X_i - 25.$$

В результате проведенных расчетов, получаем, что:

$$W_{11} = -5 \cdot 20 - 25 = -125,$$

$$W_{12} = (22 - 4) \cdot 10 - 5 \cdot 20 - 25 = 55,$$

$$W_{13} = (22 - 4) \cdot 20 - 5 \cdot 20 - 25 = 235,$$

$$W_{14} = W_{15} = W_{16} = 235 \text{ (спрос останется неудовлетворенным)}$$

и т.д.

Таким образом, матрица полезности (возможной прибыли) примет следующий вид (табл. 3).

Решение. В соответствии с **критерием Вальда** для каждой альтернативы (количество станков) выбирается самая худшая ситуация

(наименьшее значение величины прибыли) и среди них отыскивается гарантированный максимальный эффект:

$$W = \max (-125, -175, -225, -275) = -125.$$

Таблица 3. Матрица возможной прибыли, тыс. у. е.

	S = 0	S = 10	S = 20	S = 30	S = 40	S = 50
X = 20	-125	55	235	235	235	235
X = 30	-175	5	185	365	365	365
X = 40	-225	-45	135	315	495	495
X = 50	-275	-95	85	265	445	625

Вывод: принимая решение по критерию Вальда, следует закупить 20 станков, и максимум ожидаемого убытка в таком случае не превысит 125 тыс. у. е.

При принятии решения с помощью **критерия крайнего оптимизма** для каждого из рассматриваемых вариантов решения X_i выбирается наибольшее значение W_{ij} и среди них отыскивается максимальный эффект:

$$W = \max (235, 365, 495, 625) = 625.$$

Вывод: принимая решение согласно критерию крайнего оптимизма, следует закупить 50 станков, что может обеспечить прибыль в размере 625 тыс. у. е.

Компромиссное решение между самым худшим исходом и излишне оптимистическим можно найти с помощью **критерия Гурвица**.

Следует рассмотреть изменение решения данной задачи в зависимости от значений коэффициента оптимизма (в табл. 4 выделены значения, удовлетворяющие критерию Гурвица, при различных α).

Вывод: при $\alpha < 0,5$ следует закупить 50 станков и ожидать прибыль свыше 175 тыс. у. е., при $\alpha = 0,1$ прибыль составит 535 тыс. у. е. При уровне пессимизма 0,8 и выше не следует закупать более 20 станков.

Таблица 4. Матрица полезности при различных уровнях коэффициента пессимизма, тыс. у. е.

	$\alpha = 0,1$	$\alpha = 0,2$	$\alpha = 0,5$	$\alpha = 0,8$	$\alpha = 0,9$

X = 20	199	163	55	-53	-89
X = 30	311	257	95	-67	-121
X = 40	423	351	135	-81	-153
X = 50	535	445	175	-95	-185

Согласно **критерию Лапласа** находим среднее значение по каждому вектору X :

$$W_1 = (-125 + 55 + 235 + 235 + 235 + 235) / 6 = 145,$$

$$W_2 = (-175 + 5 + 185 + 365 + 365 + 365) / 6 = 185,$$

$$W_3 = (-225 - 45 + 135 + 315 + 495 + 495) / 6 = \mathbf{195},$$

$$W_4 = (-275 - 95 + 85 + 265 + 445 + 625) / 6 = 175.$$

Вывод: в условиях равновероятности возникновения той или иной величины спроса на продукцию оптимальным решением будет приобретение 40 станков с ожидаемой средней прибылью 195 тыс. у. е.

Для определения оптимального решения согласно **критерию Сэвиджа** на основании первоначальной матрицы прибыли составляется вторая матрица, показывающая потери от неправильно принятого решения (матрица потерь).

Составление матрицы потерь применительно к данной задаче проиллюстрировано в табл. 5. Значения показателей матрицы потерь определяются путем вычитания из максимального значения каждого из столбцов матрицы прибыли остальных значений данных столбцов. Например, для первого столбца матрицы потерь значение D_{11} будет равно 0, так как W_{11} является максимальным значением данного столбца $(-125 - (-125) = 0)$. Таким же образом находим остальные значения:

$$D_{21} = -125 - (-175) = 50,$$

$$D_{31} = -125 - (-225) = 100,$$

$$D_{41} = -125 - (-275) = 150,$$

$$D_{12} = 55 - 55 = 0,$$

$$D_{22} = 55 - 5 = 50,$$

$$D_{32} = 55 - (-45) = 150,$$

$$D_{42} = 55 - (-95) = 150 \text{ и т.д.}$$

Таким образом, матрица возможных потерь примет следующий вид (табл. 5).

Таблица 4. Матрица возможных потерь, тыс. у. е.

	S = 0	S = 10	S = 20	S = 30	S = 40	S = 50
X = 20	0	0	0	130	260	390
X = 30	50	50	50	0	130	260
X = 40	100	100	100	50	0	130
X = 50	150	150	150	100	50	0

Наименьшее значение среди максимальных элементов строк (выделенные в таблице значения) равно:

$$W = \min (390; 260; \mathbf{130}; 150) = \mathbf{130}.$$

Вывод: покупая 40 станков, можно с уверенностью сказать, что в худшем случае потери возможной прибыли предприятия не превысят 130 тыс. у. е.

Для выбора оптимального решения с помощью **критерия математического ожидания** необходимо задать уровни вероятностей P_j каждому из вариантов развития событий, причем $\sum P_j = 1,00$.

Если для вышеприведенного примера задать вектор $P = (0,01; 0,09; 0,20; 0,35; 0,30; 0,05)$, то математические ожидания прибыли при разных выборах составят:

$$W_1 = -125 \cdot 0,01 + 55 \cdot 0,09 + 235 \cdot 0,20 + 235 \cdot 0,35 + 235 \cdot 0,30 + 235 \cdot 0,05 = 215,2,$$

$$W_2 = -175 \cdot 0,01 + 5 \cdot 0,09 + 185 \cdot 0,20 + 365 \cdot 0,35 + 365 \cdot 0,30 + 365 \cdot 0,05 = 291,2,$$

$$W_3 = -225 \cdot 0,01 + (-45) \cdot 0,09 + 135 \cdot 0,20 + 315 \cdot 0,35 + 495 \cdot 0,30 + 495 \cdot 0,05 = \mathbf{304,2},$$

$$W_4 = -275 \cdot 0,01 + (-95) \cdot 0,09 + 85 \cdot 0,20 + 265 \cdot 0,35 + 445 \cdot 0,30 + 625 \cdot 0,05 = 263,2.$$

Вывод: таким образом, выбор максимального значения обнаруживает оптимальность варианта покупки 40 станков с ожидаемой прибылью 304,2 тыс. у. е.

Если опираться на заданный вектор вероятностей, то при принятии решения с помощью **критерия максимальной правдоподобности** видно, что наиболее вероятный вариант развития событий при $S = 30$ ($P_4 = 0,35$).

Таким образом, рассчитывается максимальная полезность:

$$W = \max (235, \mathbf{365}, 315, 265) = \mathbf{365}.$$

Вывод: в соответствии с критерием максимальной правдоподобности и заданным уровнем вероятностей оптимальным решением будет приобретение 30 станков, что обеспечит получение прибыли в размере 365 тыс. у. е.

Подводя итоги, можно сказать, что различные критерии приводят к различным выводам относительно наилучшего решения, что вполне логично. Вместе с тем возможность выбора критерия дает свободу лицам, принимающим управленческие решения (если они, конечно, располагают достаточными средствами для постановки подобной задачи). Любый критерий должен согласовываться с намерениями менеджера и соответствовать его характеру, уровню профессиональной подготовки, отношению к риску и т.д.

Задание 13. Практическое задание для аудиторной работы

Агрокомплекс «Перспектива» имеет свободные финансовые ресурсы в размере 200 тыс. у. е., которые необходимо направить в качестве инвестиций в одну из следующих стратегических зон хозяйствования:

- картофелеводство;
- овощеводство;
- мясное птицеводство;
- молочное скотоводство.

Необходимым условием является концентрированное использование денежных средств в одной из СЗХ.

Исследованиями, проведенными при помощи метода «анализа сценария», было установлено, что возможно наступление одного из трех вариантов развития событий (S_j), в результате чего предприятие может получить прибыль (W_{ij}) от инвестиций в каждую из СЗХ (табл. 5).

Таблица 5. Возможная прибыль от инвестиций, тыс. у. е.

№ п.п.	Стратегии (СЗХ)	Варианты развития событий		
		S_1	S_2	S_3
X_1	Картофелеводство	100	200	50
X_2	Овощеводство	120	180	90
X_3	Мясное птицеводство	250	30	180
X_4	Молочное скотоводство	180	70	240

Необходимо выбрать оптимальную портфельную стратегию предприятия в условиях неопределенности внешней среды и в условиях риска (вероятности наступления каждого из трех вариантов развития событий определить самостоятельно) с использованием изученных методов выбора критериев.

Индивидуальные задания для самостоятельной работы без составления платежной матрицы

Решить задачу выбора оптимальной стратегии, используя приведенные ниже данные.

Вариант 1. $\alpha = 0,2; 0,5; 0,8;$
 $P_1 = 0,5; P_2 = 0,30; P_3 = 0,15; P_4 = 0,05.$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	51	64	85	28
X ₂	75	24	92	54
X ₃	30	72	21	79

Вариант 2. $\alpha = 0,1; 0,5; 0,9;$
 $P_1 = 0,20; P_2 = 0,45; P_3 = 0,15; P_4 = 0,20.$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	320	100	120	150
X ₂	150	210	200	80
X ₃	90	140	250	70

Вариант 3. $\alpha = 0,2; 0,5; 0,7;$
 $P_1 = 0,30; P_2 = 0,15; P_3 = 0,50; P_4 = 0,05.$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	210	200	110	80
X ₂	140	250	150	210
X ₃	190	150	90	140

Вариант 4. $\alpha = 0,1; 0,5; 0,8;$
 $P_1 = 0,30; P_2 = 0,40; P_3 = 0,25; P_4 = 0,05.$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	89	61	29	58
X ₂	41	97	45	25
X ₃	74	35	42	87

Вариант 5. $\alpha = 0,1; 0,4; 0,8;$
 $P_1 = 0,30; P_2 = 0,50; P_3 = 0,10; P_4 = 0,10.$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	1185	750	680	880
X ₂	965	640	1225	1005
X ₃	690	1115	915	745

Вариант 6. $\alpha = 0,2; 0,5; 0,7;$
 $P_1 = 0,10; P_2 = 0,60; P_3 = 0,15; P_4 = 0,05.$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	458	699	550	990
X ₂	985	501	410	455
X ₃	578	844	690	390

Вариант 7. $\alpha = 0,2; 0,5; 0,9;$
 $P_1 = 0,30; P_2 = 0,50; P_3 = 0,15; P_4 = 0,05.$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	69	54	98	110
X ₂	96	45	65	85
X ₃	50	100	75	90

Вариант 8. $\alpha = 0,1; 0,5; 0,9;$
 $P_1 = 0,40; P_2 = 0,50; P_3 = 0,05; P_4 = 0,05.$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	45	95	65	80
X ₂	85	55	100	70
X ₃	65	75	50	90

Вариант 9. $\alpha = 0,2; 0,5; 0,8;$

$$P_1 = 0,30; P_2 = 0,5; P_3 = 0,15; P_4 = 0,05.$$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	531	655	390	418
X ₂	698	447	564	526
X ₃	403	510	612	514

Вариант 10. $\alpha = 0,1; 0,5; 0,7;$
 $P_1 = 0,20; P_2 = 0,50; P_3 = 0,25; P_4 = 0,05.$

	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄
X ₁	51	85	64	28
X ₂	21	92	24	54
X ₃	30	72	75	79

Задание 14. Индивидуальные задания для самостоятельной работы с составлением платежной матрицы

1. Фирма может за небольшую плату (10 д. е.) составить любому студенту программу для типовых расчетов на ПЭВМ. Каждый сотрудник фирмы может качественно выполнить до 10 заказов. Заработная плата программиста составляет 50 д. е. в месяц, постоянные издержки составят 40 д. е. в месяц. Количество студентов, пользующихся услугами фирмы, не превышает 60 человек в месяц. Определить число сотрудников фирмы, дающее максимум общего дохода (для регистрации фирмы необходима численность не менее двух человек).

2. В сельскохозяйственном районе с посевной площадью 14300 га планируется построить элеватор. Имеются типовые проекты элеватора мощностью на 300, 400, 500 и 600 тыс. ц зерна. Постоянные затраты от реализации проекта равны 1700 тыс. д. е. Стоимость материалов и оборудования элеватора мощностью 200 тыс. ц равна 600 тыс. д. е. и возрастает на 10 % с ростом мощности элеватора на 100 тыс. ц.

Затраты на эксплуатацию элеватора мощностью 200 тыс. ц составляют 200 тыс. д. е. и возрастают на 10 % при увеличении мощности на 100 тыс. ц. За хранение зерна на счет элеватора вносится плата в размере 10 д. е. за 1 ц. Урожайность в данном районе колеблется от 35 до 40 ц/га. Какой элеватор выгоднее построить?

3. Руководитель фермерского хозяйства решает вопрос о числе рабочих, привлекаемых к уборке томатов. Урожайность колеблется в

зависимости от погоды от 500 до 600 ц, закупочная цена стабильна и равна 5 д. е. за 1 кг. Себестоимость 1 кг томатов будет наименьшей при максимальном валовом сборе и составит 2 д. е., возрастая на 2,5 % при снижении урожая на 20 ц. Рабочий за сезон собирает 20 ц, получая 1,2 д. е. за кг за уборку и 2000 д. е. для оплаты стоимости питания и проезда. Затраты на обеспечение рабочих жильем составляют 5000 д. е. и не зависят от численности. Определить оптимальную численность рабочих.

4. Председатель кооператива решает закупить бочки для засолки огурцов. Виды на урожай колеблются от 700 до 1000 кг. В бочку вмещается 50 кг, цена бочки – 12 д. е. Затраты на засолку – 2 д. е. за бочку, аренда места на рынке – 10 д. е. Реализационная цена – 1,2 д. е. /кг. Определить оптимальное количество приобретаемых бочек.

5. Директору сети продуктовых магазинов предложили закупить партии картофеля по цене 500 д. е. за 1 т, при этом размер партии может колебаться от 20 до 60 т. Срок реализации овощей – 1 неделя. Уровень спроса в день по оценкам специалистов может составить от 4 до 9 т при розничной цене 0,75 д. е. за 1 кг. Затраты на транспортировку 20 тонн картофеля составляют 500 д. е. и возрастают на 20 % за каждые дополнительные 10 т. Выбрать оптимальный размер партии картофеля.

6. Предприятие планирует взять кредит на 1000 д. е. в банке. Три банка предложили свои варианты условий кредитования. Первый банк формирует ставку процента, исходя из формулы «ставка рефинансирования НБ + 5%», комиссия – 15 д. е. Второй банк рассчитывает ставку кредита как «ставка рефинансирования НБ + 6%», комиссия в данном банке при ставке 17 % составляет 10 д. е. и снижается по мере роста ставки (1 д. е. на 0,5 п.п.). Третий банк выдает кредит под 18%, вне зависимости от уровня ставки рефинансирования и без взимания комиссионного сбора. Выплата суммы основного долга в данных банках осуществляется одинаково. Выбрать наиболее привлекательное предложение при условии, что ставка рефинансирования может составить от 11 до 13 %.

7. Предприниматель проанализировал цены конкурентов и выяснил, что аналогичный товар на рынке стоит от 10 до 15 д.е. Максимальный объем продажи товара при минимальной цене составляет 100 единиц. Эластичность спроса по цене составляет 1,5. Себестоимость товара составляет 9 д.е. при уровне производства 100 и повышается в среднем на 0,1 д. е. по мере сокращения объемов производства на 20 единиц товара. Необходимо выбрать наиболее оптимальную стратегию производства, обеспечивающую максимизацию прибыли предпринимателя.

8. На предприятии планируется открыть лесоперерабатывающий

цех. Руководство рассматривает варианты приобретения пилорамы с дневной производительностью 10, 15, 20 и 25 м³ пиломатериала. Стоимость станка с минимальной производительностью составляет 20000 д. е. и возрастает на 7000 д. е. по мере роста производительности. Спрос на пиломатериалы на локальном рынке нестабилен и может составлять в течение года 3, 4, 5, 6, 7 и 8 тыс. м³ соответственно при цене реализации 100 д. е. за 1 м³. Плановая себестоимость 1 м³ пиломатериалов составит 90 д. е. Необходимо определить наиболее предпочтительный вариант приобретаемого оборудования (300 рабочих дней в году).

9. Руководитель сельскохозяйственного предприятия принимает решение относительно строительства линии по переработке молока годовой мощностью 15, 16 и 17 т. Среднегодовое поголовье молочного стада – 3000 гол., для внутреннего потребления используется 10 % произведенного молока. Объем госзаказа составляет 1000 т в год. Среднегодовой удой на 1 корову может составить 5500, 5750, 6000, 6250 и 6500 кг. Себестоимость 1 т молока с учетом переработки будет наименьшей при максимальной продуктивности и составит 1 тыс. д. е. При снижении продуктивности на каждые 250 кг, себестоимость молока будет повышаться на 10 %. Цена молока – 1,5 тыс. д. е. за 1 т. Стоимость линии минимальной мощности составит 1000 тыс. д. е. и будет возрастать на 20 % по мере роста производительности. Выбрать наиболее оптимальный вариант строительства линии.

10. В приморском городе решено открыть яхт-клуб. Сколько следует закупить яхт (из расчета: одна яхта на 5 человек), если предполагаемое число членов клуба колеблется от 10 до 25 человек. Годовой абонемент стоит 100 д. е., цена яхты – 170 д. е., аренда помещения и хранение яхт обходятся в 730 д. е. в год.

1.5. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Задание 1. Анализ организационных структур сельскохозяйственных предприятий

Цель занятия. Изучить методику и проанализировать организационную структуру хозяйства, выявить, насколько она соответствует условиям и факторам производства. С учетом конкретных условий разработать основные мероприятия по ее совершенствованию.

Исходные материалы. При анализе организационной структуры используются материалы хозяйства, в котором студенты проходили производственную практику, материалы кафедры, нормативные документы.

Порядок выполнения задания. Выполнение задания начинается с первоначального изучения понятия и типов организационных структур, анализа факторов, влияющих на организационные структуры, в том числе:

- природные и экономические условия;
- производственное направление хозяйства;
- размеры производства;
- анализ количества, размеров и специализации внутрихозяйственных подразделений;
- анализ форм организации труда;
- анализ производственных связей между внутрихозяйственными подразделениями;
- техническое оснащение производства;
- характеристика обслуживающих и подсобных подразделений;
- схематическое построение организационной структуры.

Понятие и примерные типы организационных структур

Организационная структура представляет собой совокупность производственных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда. К производственным подразделениям относятся отделения, производственные участки, комплексные и полеводческие бригады, фермы, звенья, т.е. подразделения, где непосредственно осуществляется процесс производства продукции.

К вспомогательным и обслуживающим подразделениям относятся ремонтная мастерская, автогараж, складские помещения, пункты по

переработке продукции, нефтехозяйство, жилищно-коммунальное хозяйство, детские сады, столовая. На практике встречается множество типов организационных структур, характеризующихся как по вертикали (по ступеням): двухступенчатая, трехступенчатая, четырехступенчатая, комбинированная (смешанная), так и по горизонтали (по специализации производственных подразделений: отраслевые (полеводческие бригады, животноводческие фермы) и многоотраслевые (комплексные бригады, производственные участки).

Некоторые общие схемы организационных структур сельскохозяйственных предприятий, приведены на рис. 1– 5.

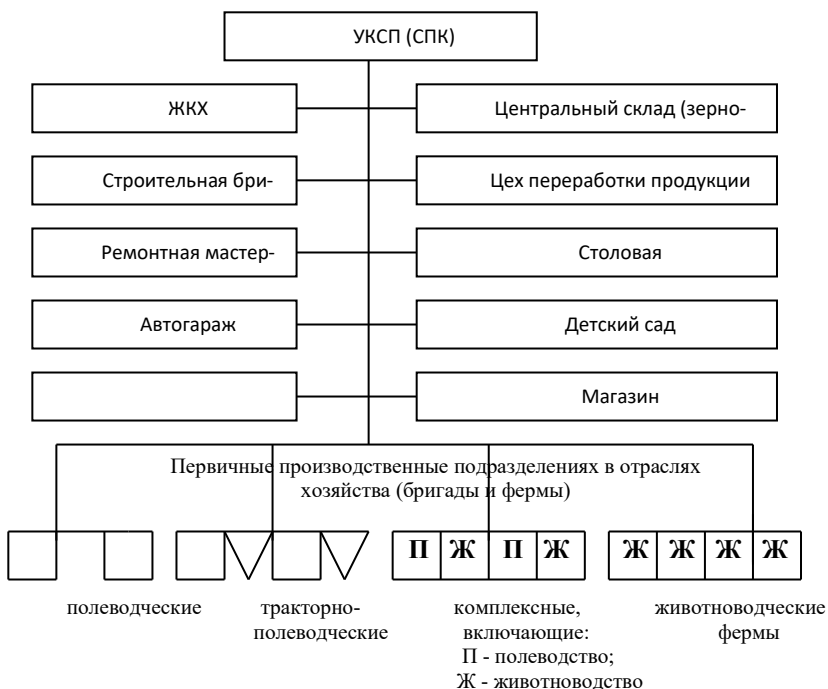


Рис.1. Двухступенчатая организационная структура.

В Программе развития АПК на 2001–2005гг. для совершенствования организационных структур на первом уровне производства, т.е. непосредственно в сельскохозяйственных предприятиях, рекомендовано 10 различных вариантов. Соответствующие варианты рекомендованы на районном, областном и республиканском уровнях (см. программу).

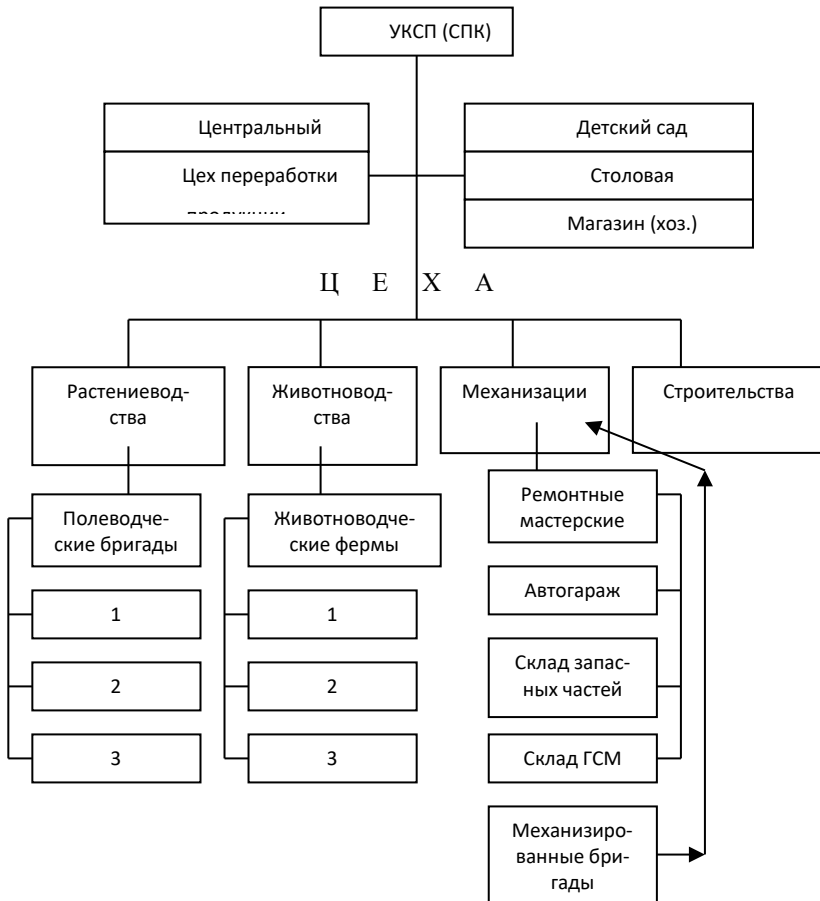


Рис.3. Цеховая организационная структура.



Бригады: П – полеводства; Ж – животноводства; М – механизации.

Рис.4. Четырехступенчатая организационная структура.

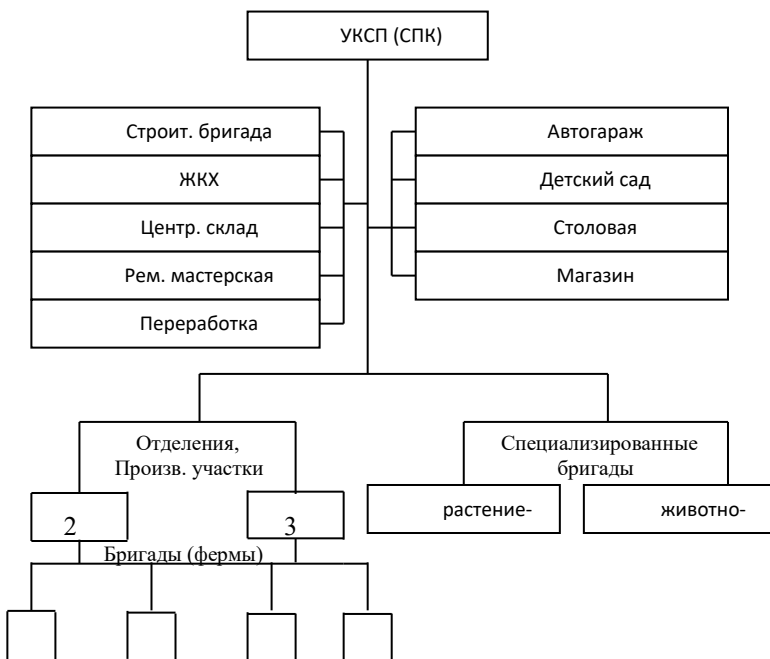


Рис.5. Комбинированная (смешанная) организационная структура.

При переходе к анализу организационных структур необходимо изучить теоретические положения, касающиеся их сущности, типов, сложившиеся организационные структуры в сельскохозяйственных предприятиях различных регионов Республики Беларусь по материалам кафедры, а также по хозяйствам, где студент проходил производственную практику.

Задание 2. Анализ природных и экономических условий

При анализе природных и экономических условий необходимо рассмотреть общие сведения о хозяйстве (место расположения, удаленность от районного центра, пунктов материально-технического снабжения и реализации продукции), дать характеристику природных условий (климат, почвы, водные источники), привести размещение производственных подразделений и населенных пунктов по территории хозяйства с указанием границ подразделений и расстояния между ними, отразить состояние дорог, наличие средств связи, дать характеристику объектов производственного и культурно-бытового обслуживания.

Названные факторы должны быть отражены на картах-схемах землепользования хозяйства.

Характеристика размещения структурных подразделений приведена в табл. 1.

Т а б л и ц а 1. Характеристика размещения структурных подразделений

Наименование производственных подразделений	Объекты производственного и культурно-бытового обслуживания (аггородок)	Намечается на перспективу
1	2	3
<p>Центр хозяйства (отделение, производственный участок, комплексная бригада):</p> <p>ителей, всего, чел.</p> <p>т.ч. работников х-ва, чел.</p> <p>в них: постоянных, чел.</p> <p>временных, чел.</p> <p>бщая площадь, га</p> <p>т.ч. с.-х. угодий, га</p> <p>в них пашни, га</p>	<p>1. Центральная ремонтная мастерская</p> <p>2. Машинный двор</p> <p>3. Автогараж</p> <p>4. Строительная бригада</p> <p>5. Нефтехозяйство</p>	
<p>животноводство</p> <p>Животноводческий комплекс:</p> <p>его КРС, гол.</p> <p>т.ч. коров, гол.</p>	<p>6. Жилой поселок:</p> <p>количество домов</p> <p>в т.ч. благоустроенных</p> <p>7. Школы</p>	

1	2	3
2. Другие фермы (указать их размеры и населенные пункты)	8. Детские сады 9. Столовая 10. Клуб 11. Библиотеки 12. Магазины	
1. Отделения (производственный участок, комплексная бригада, полевая бригада) (указать показатели по всем подразделениям хозяйства конкретно) Жителей __, в т.ч. __ трудоспособных	1. Машинный двор	
3.	2. Нефтехозяйство	
4.	3. Фермы дойного скота	
И т.д.	4. Фермы по откорму КРС	
	5. Фермы по откорму свиней	
	6. МТК (молочно-товарный комплекс)	
	7.	
	8.	
	9. Сельский магазин	
	10. Сельский клуб	
	11. Начальная школа	
	12. Расстояние до центра хозяйства км.	

Эти факторы оказывают существенное влияние на организационное устройство сельскохозяйственных предприятий. Дробление производства на небольшие подразделения усложняет организационное устройство.

В заключение анализа природных и экономических условий необходимо определить соответствие специализации хозяйства условиям производства.

Анализ размеров производства включает в себя характеристику общих показателей (табл.2). На их основе делаются выводы о размерах производства в предприятии в сопоставлении с данными по району или по передовым хозяйствам района, области, республики.

Анализ размеров производственных подразделений осуществляется на основе сравнения фактических их размеров с оптимальными для конкретной зоны Беларуси. (табл.3,4). Их размеры и количество

должны создать нормальную нагрузку на руководителя и специалистов исходя из необходимости обеспечения управляемости производством, беспереывного хода производства.

Анализ размеров производственных подразделений основного производства является определяющим фактором обеспечения их самостоятельности, особенно при переходе на внутрихозяйственный хозрасчет.

Т а б л и ц а 2. Характеристика размеров производства

Показатели	По годам			В среднем по хоз-ву	По району за ___год	План на ___год
Общая площадь, га В т.ч.: с.х. угодий, га пашни, га осн. Производственных фондов, млн. руб. Численность трудоспособных, чел. Кол-во тракторов (физ), шт. Кол-во грузовых автомашин, шт. Поголовье КРС, гол. В т.ч. коров, гол.						
Стоимость валовой продукции, млн.руб., всего						
На 100га с.-х. угодий: валовой продукции, млн.руб. товарной продукции, млн.руб. молока, ц. мяса КРС, ц. удой на 1 корову, кг рентабельность, %						

Т а б л и ц а 3. Отношение фактических размеров бригад в растениеводстве к нормативным

Наименование производственных подразделений и их размеры	Год			200...г., план
	Факт.	Норматив	Факт. В % к норме	
1	2	3	4	5
Отделение № 1, 2 и т.д.				
Производственные участки № 1, 2 и т.д.				

Комплексные бригады №1, 2 и т.д.				
----------------------------------	--	--	--	--

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5
Полеводческие бригады № 1, 2 и т.д.				
Площадь с.-х. угодий, га				
Площадь пашни, га				
Количество тракторов, физ.ед.				
Численность трудоспособных, чел.				
Поголовье скота, гол.:				
всего				
в т.ч. на откорме				
коров				

Т а б л и ц а 4. Отношение фактических размеров ферм к нормативным

Фермы (по видам животных и производственному направлению)	Поголовье животных, гол.			Численность постоянных работников, чел.		
	Факт.	Норма	Факт. в % к норме	Факт.	Норматив	Факт. в % к нормативу
МТФ(№): всего КРС в т.ч. коров						
Номер фермы (указать по номеру отделения, производственного участка, комплексной бригады, полеводческой бригады и т.д.)						
МТК (молочно-товарный комплекс)						
СТФ						
Ферма КРС по откорму						
Комплекс (КРС, СТФ и т.д.)						

П р и м е ч а н и е. Производственные подразделения и их размеры указать по населенным пунктам.

Самостоятельность определяется удельным весом затрат труда членов трудового коллектива в общих затратах его на производство

готового продукта, уровне использования на работах в своем подразделении сельскохозяйственной техники.

Для соблюдения принципа единоначалия, укрепления индивидуальной ответственности, устранения дублирования в работе целесообразно иметь оптимальные по размеру производственные подразделения во главе с его руководителем.

Подразделения, которые в 1,5 – 2 и более раз крупнее оптимальных, соответствуют при условиях:

- применения звеньевой внутрибригадной организации труда;
- на основе внутрихозяйственного расчета;
- внедрения диспетчерской службы;
- обеспеченности кадрами среднего звена;
- компактности территории хозяйства.

Уровень самостоятельности подразделений хозяйства является важнейшим показателем оптимальности размеров внутрихозяйственных подразделений и определяется на основе данных табл.5.

Таблица 5. **Определение уровня самостоятельности подразделения хозяйства**

Подразделения	Число отработанных чел.–дн.		Уровень самостоятельности,%
	все го	в т.ч. постоянными работниками подразделения	

Низкий уровень производительности труда, использования закрепленной техники в подразделении свидетельствует о неправильно распределенных функциях управления, а также о размерах подразделения растениеводства и соответствия их животноводческим фермам, размещенным на их территории, особенно в обеспечении кормами, которые завозятся с других подразделений.

От выбора форм организации труда зависит оптимальный размер первичных подразделений и их количество. Для обеспечения их управляемости возникает необходимость создания промежуточных подразделений.

В настоящее время, при выполнении Программы развития АПК на 2000–2005 годы, происходят процессы укрупнения сельскохозяйственных предприятий путем объединения нескольких СПК или УКСП в одно.

Такие процессы приводят к необходимости совершенствования форм организации труда. В этих случаях прогрессивными формами

организации труда становятся специализированные механизированные и отраслевые подразделения, в том числе тракторно-полеводческие, комплексные, производственные участки. Их производственная деятельность осуществляется на принципах внутривладельческого расчета, основанного на самокупаемости, самоуправляемости, самофинансировании.

При анализе применяемых форм организации труда и управления целесообразно изучить и использовать опыт передовых хозяйств данного типа и расположенных в аналогичных природно-экономических условиях (зонах), в том числе тех, которые входят в число шестидесяти из ста лучших хозяйств Республики Беларусь.

Задание 3. Анализ размеров вторичных производственных подразделений

Анализ размеров вторичных производственных подразделений проводится для целесообразности совершенствования организационных структур в хозяйствах всех типов и размеров.

К вторичным производственным подразделениям относятся отделения, цехи, производственные участки. Они создаются с целью обеспечения управляемости производством, которая определяется в зависимости от различных факторов: размера и компактности территории, наличия населенных пунктов, количества производственных подразделений животноводства, внутривладельческих дорог и т.д.

Вторичные производственные подразделения создаются, как правило, в хозяйствах, когда в них имеется не менее трех первичных производственных подразделений, работу которых необходимо координировать. Однако в практике встречаются хозяйства, когда в производственных участках (отделениях) организуется одна производственная бригада и определенное количество ферм. В этом случае происходит дублирование функций управляющего и бригадира.

Вторичные производственные подразделения (участки, отделения) целесообразно создавать при наличии в хозяйстве не менее шести бригад (полеводческие, отраслевые и комплексные многоотраслевые). В результате анализа определяются размеры производственных участков, отделений.

Анализ размеров вторичных производственных подразделений определяется по данным табл. 6.

Т а б л и ц а 6. Размеры вторичных подразделений основного производства

Наименование (отделение, производственный участок, комплексная, тракторно-комплексная бригада)	Площадь, га		Количество			Скота, гол. по каждой ферме		Численность работников
			тракторов	автомашин	ферм	всего	коров	
	с.-х. угодий	пашни						

Задание 4. Анализ производственных связей между внутрихозяйственными подразделениями

В производственно-хозяйственной деятельности в течение всего сельскохозяйственного периода принимают участие многие трудовые коллективы различных производственных подразделений. При этом возникают сложные как управленческие, так и производственные отношения.

При наличии энергонасыщенности техники формируются:

- общехозяйственные производственные подразделения по выполнению отдельных видов работ в растениеводстве: подготовка почвы, внесение органических удобрений, уход за посевами, уборка зерновых культур, заготовка кормов.

В животноводстве в связи внутрихозяйственной концентрацией скота на крупных комплексах выделяются самостоятельные производственные единицы, в том числе группы дойного стада, по откорму КРС. Отсюда возникает необходимость в создании различных постоянных и временных трудовых коллективов из числа механизаторов для выполнения специализированных работ внутри одной и той же отрасли.

Так, в РУП «Учхоз БГСХА» в результате его укрупнения, за счет присоединения к нему двух хозяйств, образовано два производственных участка как самостоятельные хозрасчетные единицы. В каждом производственном участке созданы механизированные подразделения по обслуживанию животноводства, в том числе по заготовке, погрузке, транспортировке кормов на фермы, их раздаче, уборке навоза и др.

Для выполнения работ в растениеводстве созданы специализированные бригады. За каждым механизатором закрепляют комплекс машин, в том числе по внесению органических и минеральных удобрений и предпосевной обработке почвы, посевные агрегаты и агрегаты по уходу за посевами, уборочная техника. Кроме того в центральном участке

хозяйства концентрируется энергонасыщенная техника, обслуживающая производство по всему хозяйству.

Возникают очень сложные производственные связи, от решения которых зависит обеспечение непрерывности производства и эффективность управления этим производством.

В связи с этим необходимо сделать анализ существующих производственных связей, их особенностей, обоснованности совершенствования на перспективу с учетом изменений в производстве.

Выполнение задания осуществляется на основе данных табл.7.

Таблица 7. Состав, размещение и производственные связи внутрихозяйственных подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего назначения

Внутрихозяйственные подразделения	Населенные пункты	Характер производственных связей			
		Получает		Сдает	
		откуда	что	куда	что
Полеводческая бригада №1	Лыково	Центр. склад мех. двора	Семена, удобрения	Центр. склад	Зерно, картофель, корма
Комплексная бригада №1					
Производственные участки					
Тракторы мех. бригад					
Тракторы полевод. бригад					
Тракторы комплексных бригад					
Гараж					
Мех. мастерские ... и т.д.					

Примечание. 1. Анализ проводится по всем подразделениям хозяйства. 2. Изложение возможно и в текстовом порядке. Например, центр хозяйства; отделение (производ. участок). На его территории размещены: а) ферма (какая, поголовье): что и откуда поступает на эту ферму по всем видам продукции, кормов, что и кому поставляет; б) растениеводство: что и кому поставляет, что и от кого получает.

Задание 5. Характеристика технической оснащенности производства

Характеристика технической оснащенности производства осуществляется с целью повышения эффективности использования техники путем возможного внедрения специализированных звеньев, в том числе

по заготовке кормов, уборке зерновых культур, по заготовке и внесению удобрений и др.

Для определения численности работников инженерной службы необходимо рассчитать в условных единицах техническую оснащенность. Возможны варианты расчета и в физических единицах.

При создании механизированных бригад и закреплении за ними площади пашни, других угодий, необходимо исходить из определенных нормативов. Так, например, при создании тракторно-полеводческих, комплексных бригад, производственных участков в растениеводстве рекомендуется иметь 18–20 эталонных тракторов на 1,0 тыс.га пашни.

Кроме того, в комплексных бригадах, производственных участках, отделениях имеется техника для обслуживания отраслей животноводства.

На основании проведенного анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия начертить схему организационной структуры хозяйства и дать ей характеристику с анализом основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, функциональных служб.

Особое внимание необходимо обратить на правильное отражение взаимосвязей между подразделениями основного и обслуживающего назначения не только в рамках хозяйства, но и внутри подразделений.

В заключение дать общий анализ организационной структуры хозяйства и предложить пути ее совершенствования.

Задание 6. Совершенствование организационных структур

Цель задания. На основании анализа сложившейся организационной структуры в конкретном хозяйстве или на материалах кафедры разработать мероприятия и проект ее усовершенствования

Исходные данные и порядок выполнения задания. Задание выполняется на основе годовых отчетов хозяйства, производственного плана, плана организационного устройства хозяйства.

Выполнение задания начинается с анализа сложившихся организационных структур в хозяйствах и разработки мероприятий по ее совершенствованию.

Совершенствование (проектирование) организационной структуры осуществляется в следующей последовательности:

- определение перспективных параметров хозяйства;
- определение рациональной структуры производства;

- проектирование производственных подразделений в растениеводстве;
- проектирование производственных подразделений в животноводстве;
- рационализация производственных связей и форм организации труда;
- определение количества отделений, цехов, производственных участков, бригад, ферм (и их сочетание);
- разработка проекта организационной структуры хозяйства;
- разработка положений о внутривозрастных подразделениях.

В настоящее время, в процессе выполнения Государственных Программ «Совершенствование АПК на период 2001–2005гг.» и «Возрождение развития села на период 2006–2010гг.», в организационных структурах сельскохозяйственных предприятий произошли существенные изменения.

Задача студента заключается в том, чтобы изучить эти процессы и на основе полученных данных по первой части задания разработать приемлемую для хозяйства организационную структуру.

1. Определение перспективных параметров хозяйства

На основе нормативных материалов рациональной организации производственных типов предприятий, имеющихся на кафедре, определить размеры хозяйства на перспективу согласно табл. 8.

Т а б л и ц а 8. Рациональная организация предприятий

Показатели	Типы с.-х. предприятий					
	1	2	3	4	5	6
Структура товарной продукции, %						
Животноводство						
В т.ч.:						
Растениеводство						
В т.ч.:						
Итого, %						

П р и м е ч а н и е. Перспективные параметры хозяйства определяются по схеме выполнения соответствующего задания (курсового проекта) по кафедре «Организация производства АПК».

2. Определение рациональной структуры производства

На основании нормативных материалов, а также данных, приведенных в табл. 9, определить оптимальную структуру производства (посевных площадей, стада, потребность в трудовых ресурсах и т.д.).

Использовать материалы по развитию агрогородков, наличие в них объектов социального развития; количество и размеры других населенных пунктов и наличие в них, в том числе на перспективу, животноводческих помещений, и их размеры; обустроенность территории хозяйства дорогами, средствами связи и т.д.

Трудовые коллективы следует создавать с перспективой внутриотраслевого, технологического и функционального разделения труда, которое должно способствовать внедрению прогрессивных методов рациональной организации выполнения трудовых процессов взаимосвязанными коллективами как основного, так и вспомогательного производства.

3. Проектирование производственных подразделений в растениеводстве

Определяя размеры бригад или звеньев на основе перспективных параметров и специализации, уточненной структуры посевных площадей, целесообразно на основе технологических карт возделывания сельскохозяйственных культур определить производственное направление внутрихозяйственных подразделений.

Исходя из принятой в хозяйстве технологии возделывания сельскохозяйственных культур, а также сроков выполнения технологических операций рассчитывают объем механизированных работ, количество тракторов и сельскохозяйственных машин, необходимое для их выполнения.

На основании вышеизложенного определяют структуру машинно-тракторного парка, который должен обеспечить деятельность данного производственного подразделения, а также размеры соответствующего трудового коллектива.

В хозяйствах, где населенные пункты рассредоточены по территории, фактическое обеспечение трудовыми ресурсами и их использование имеет решающее значение для количественного создания производственных подразделений и эффективного ведения производства.

С учетом того, что для растениеводства характерна сезонность работ, неодинаковая их напряженность и потребность в рабочей силе,

возникает необходимость привлечения работников из других производственных подразделений.

В результате усложняется процесс планирования работ, своевременная доставка людей на рабочие места, обеспеченность рабочим инвентарем, учет выполненных работ и отнесение затрат на определенный вид продукции.

Используя нормативные материалы и соответствующие рекомендации и исходя из региональной специализации (районов, областей), а также на основе анализа эффективности работы конкретного предприятия можно рекомендовать размеры тракторно-полевых бригад по площади пашни в размерах 1,5–2 тыс. га в пределах 2–3 производственных единиц. Кроме того, необходимо исходить из того, что в хозяйствах энергонасыщенная техника, как правило, используется централизованно (краны, бульдозера и др.)

В зависимости от технической оснащенности хозяйства, его организационной структуры необходимо продумать перспективные подразделения растениеводства с учетом снижения материальных и трудовых затрат, связанных с экономией трудовых ресурсов, техники (расход горюче-смазочных материалов в связи с большими переездами), через создание отделений, производственных участков (особенно в укрупненных хозяйствах на базе объединения нескольких хозяйств в одно).

4. Проектирование производственных подразделений в животноводстве

Развитию животноводства в Республике Беларусь придается особое значение. В настоящее время намечен постепенный переход к крупным животноводческим фермам (комплексам).

При этом, прежде всего, необходимо учесть, какие животноводческие помещения будут построены, а также возможность реконструкции других, уже имеющихся ферм.

Основная цель углубления специализации в животноводстве – это сосредоточение отдельных групп животных в определенных центрах и создание условий для лучшей организации производства и специализации работников.

В определении размеров подразделений животноводства исходят из параметров двух границ.

Нижняя граница размеров подразделений хозяйства определяется достижением высокого уровня экономической эффективности

производства продукции и развития отрасли, продуктивности производства, а также необходимостью развития отдельных отраслей.

В качестве верхней границы размеров производственных подразделений, кроме показателей эффективности производства продукции и развития отраслей, следует использовать показатель управляемости, т.е. оптимальное количество подразделений, работников, которое целесообразно закрепить за одним руководителем, технической оснащенности.

Нагрузки управляемости уточняются в зависимости от конкретных условий (факторов), в которых находится объект управления. Такими факторами являются: компактность территории хозяйства, количество и размеры населенных пунктов, наличие в них трудоспособных, количество и размеры существующих животноводческих ферм, техническая оснащенность, позволяющая закрепить технику за подразделениями растениеводства и животноводства, обеспеченность специалистами, наличие внутрихозяйственных дорог, средств связи и др.

Рационализация производственных связей – это важный фактор проектирования рациональной организационной структуры.

Процесс внутрихозяйственной специализации и концентрации производства осуществляется через строительство крупных животноводческих комплексов, развитие технической оснащенности и создание механизированных звеньев по выполнению всех видов сельскохозяйственных работ в растениеводстве и животноводстве путем закрепления за ними комплекса сельскохозяйственных машин.

Поэтому необходимо установить производственные взаимосвязи подразделений в проектируемой организационной структуре и закрепить их в Положениях о подразделениях.

5. Определение количества и размеров вторичных подразделений

К вторичным производственным подразделениям относятся отделения, цеха, производственные участки. Они проектируются в крупных сельскохозяйственных предприятиях (УКСП, СПК), в которых количество первичных производственных подразделений превышает норму управляемости, с таким расчетом, чтобы в каждом отделении, производственном участке было образовано не более 3–4 производственных подразделений растениеводства и животноводства в общей совокупности.

В практике встречаются хозяйства, в которых существуют отраслевые подразделения. В растениеводстве – это не более 3–4 бригад, в

животноводстве – крупные специализированные фермы (комплексы) по откорму крупного рогатого скота, свиноводства. Примерная норма управляемости с учетом таких факторов, как размеры хозяйства, компактность его территории, специализация, наличие и размеры подразделений растениеводства и животноводства, наличие и качество внутрихозяйственных дорог, транспортных средств у специалистов, средств связи, обеспеченность управленческими кадрами рекомендуется:

для руководителей предприятий – 5–7, 10 чел.;

для главных специалистов – 3–5 чел.;

для руководителей первичных подразделений – до 20 чел.

В таких случаях возможно создание цеховой организационной структуры с территориально-отраслевыми цехами: растениеводства, свиноводства, птицеводства, животноводства (крупного рогатого скота с поголовьем дойного скота и откорма).

6. Определение количества и размеров вспомогательных и обслуживающих подразделений

С развитием технической оснащенности АПК, особенно в основном его звене, в сельскохозяйственных предприятиях все большее значение приобретает обслуживающее производство (ремонтные мастерские, автогаражи, подразделения по техническому обслуживанию тракторов и сельскохозяйственных машин).

В основу расчетов по обоснованию их состава и размеров закладывается объем работ по проведению соответствующих ремонтов тракторов и сельскохозяйственных машин, а также технических уходов за машинами и оборудованием, выполняемых своими силами.

Исходя из количества техники, сельскохозяйственных машин, техуходов, затрат на эти цели и рабочего времени определяется потребное количество специализированных работников механизированной мастерской, пункта технического обслуживания или мастеров-наладчиков.

Для обслуживания производства в хозяйстве организуются транспортные подразделения (автогараж). Их размер и состав зависит от объема грузоперевозок.

Исходя из общего объема перевозимых грузов транспортом хозяйства определяется размер и состав транспортных подразделений.

При высоком уровне развития инфраструктуры в таких хозяйствах возможен переход на отраслевую организационную структуру.

7. Проектирование организационной структуры

На основе полученных при анализе организационной структуры данных и в организационно-хозяйственном плане расчетов перспективного развития хозяйства заполняют табл. 9. для проектирования организационной структуры.

Т а б л и ц а 9. Проектирование организационной структуры

Показатели	Ед. изм.	Год		200__ г. в % к 200__ г.
		200__	200__	
1. Общая характеристика хозяйства:				
стоимость валовой продукции в т.ч.: растениеводства животноводства	млн.руб.			
общая площадь в т.ч.: сельхозугодий из них пашни	га			
стоимость основных фондов в т.ч.: с.-х. назначения	млн.руб.			
численность населенных пунктов	ед.			
расстояние от них до центра: максимальное минимальное в среднем	км			
2. В хозяйстве имеется:				
полеводческих бригад в них ферм				
комплексных бригад в них ферм				
тракторных бригад в них тракторов				
тракторно-полеводческих бригад. в них тракторов				
тракторно-комплексных бригад в них: полевод. бригад. ферм (в них тракторов)				
производственных участков (отделений) в них: полеводческих бригад ферм тракторов				
цехов: растениеводства в них бригад				
3. Животноводства в них ферм				
4. Посевная площадь	га			

в т.ч.: зерновых картофеля кормовых культур				
5. Средний размер бригады	га			
6. Количество тракторов	физ.ед.			
7. Поголовье скота	физ.гол.			
8. Удельный вес в стоимости договорной про- дукции:				
животноводства	%			
растениеводства	%			
9. Размеры ферм:	усл.гол.			
КРС				
СТФ				
10. Количество автомобилей	ед.			

На основании полученных данных определить и схематически изобразить тип организационной структуры.

Задание 7. Тест

1. Какие разновидности организационных структур можно отнести к дивизиональным?

- А. продуктовая;
- Б. региональная;
- В. по группам потребителей;
- Г. все перечисленные

2. Какая структура управления будет более эффективной для организации, если ее деятельность охватывает разные географические зоны?

- А. линейно-функциональная;
- Б. региональная;
- В. продуктовая.

3. Что является основным недостатком матричной структуры?

- А. сложность системы коммуникаций;
- Б. увеличение количества уровней иерархии управления;
- В. усложнение процедуры согласования проектов решений на высшем уровне управления.

4. Элементами организационной структуры управления являются:

- А. звенья управления;
- Б. группы управления;

- В. связи;
- Г. уровни управления;
- Д. этапы управления.

Задание 8. Ситуация: вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Необходимо обоснованно ответить на следующий вопрос: «Какую организационную структуру службы маркетинга Вы предлагаете и почему?»

Характеристика предприятия: фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

1.6. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

Задание 1. Оценка эффективности и одно- и двусторонней коммуникации

Цель занятия

Руководитель достаточно много рабочего времени затрачивает на передачу и прием информации, организацию коммуникаций. Одной из причин возникновения проблем является неэффективность коммуникаций.

Цель занятия: развить навыки передачи информации, продемонстрировать преимущества передачи информации с двусторонней связью над передачей информации с односторонней связью, научиться различать коммуникационные связи по направлению.

Роль коммуникаций в управлении

Одним из важнейших инструментов управления в руках руководителя является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит, мотивирует и контролирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

Выделяют следующие критерии оценки передаваемой информации:

- ясна ли она;
- полна ли она;
- кратка ли она;
- конкретна ли она;
- корректна ли она;

Различают четыре коммуникативных типа руководителей по их ориентации на общение с подчиненными.

Тип А. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными. Он побуждает их к высказыванию своего мнения, внимателен к предложениям и личным просьбам.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится использовать двустороннюю связь.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, однако он побуждает их к высказыванию своих мнений и прислушивается

к ним до тех пор, пока это помогает работе. Он сознательно ограничивает свое общение односторонней связью.

Тип Г. Руководитель не ориентирован на общение с подчиненным. Он не учитывает личное мнение подчиненных. Двусторонняя связь осуществляется лишь за счет инициативы подчиненных.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная его цель – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Однако сам факт обмена информацией еще не гарантирует эффективность общения участвующих в нем людей. Процесс обмена информацией достаточно сложен и условия его эффективности определяются рядом факторов.

Обмен информацией следует считать эффективным в том случае, когда получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя те действия, которые ждал от него отправитель. Отслеживание понимания идеи осуществляется посредством обратной связи, то есть при двусторонней коммуникации. При этом отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

При односторонней коммуникации передавать информацию может только коммуникатор, а принимающие не могут. Коммуникация в этом случае осуществляется в одном направлении: коммуникатор → принимающий сообщение.

При двусторонней коммуникации передавать информацию могут как коммуникатор, так и принимающие. Коммуникация осуществляется в двух направлениях: коммуникатор ← принимающий сообщение →.

Коммуникационные связи разделяют также по направлению, выделяют вертикальные, горизонтальные и диагональные.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным по исходящей или от подчиненного к начальнику по входящей.

Горизонтальные связи осуществляются между равным по уровням управленческим персоналом: между руководителями подразделений, между заместителями, между подчиненными.

Диагональные связи – это связи с другими руководителями и с другими подчиненными.

Сеть этих связей соответствует реальной организованной структуре управления предприятием. Задача формальной организационной

структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Практическое занятие

1. Выбрать одного из студентов, который будет играть роль коммуникатора. Коммуникатор изучает геометрические рисунки. Его задача – описать рисунки студентам группы так, чтобы они могли их нарисовать.

1.1. Односторонняя коммуникация. Коммуникатор садится спиной к группе, чтобы не видеть реакцию студентов на свою информацию о содержании рисунка (для исключения возможности визуальной оценки обратной связи). Студенты только слушают коммуникатора и исполняют его указания. Они не имеют права задавать какие-либо вопросы или давать понять, что (и в какой степени) они с трудом воспринимают. Коммуникатор как можно точнее устно описывает первый геометрический рисунок, а студенты его рисуют.

По окончании все знакомятся с правильными видом геометрического рисунка. Подсчитывается количество студентов, правильно изобразивших рисунок.

1.2. Двусторонняя коммуникация. Коммуникатор сидит к группе лицом. Его задача – как можно точнее устно (без помощи рук) описать второй геометрический рисунок. Задача студентов группы – как можно более точно воспроизвести на бумаге рисунок, который описал коммуникатор. Студенты не имеют права разговаривать друг с другом, но могут прерывать коммуникатора и задавать ему вопросы.

По окончании все знакомятся с правильным видом второго геометрического рисунка. Также подсчитывается количество студентов, правильно изобразивших рисунок.

1.3. Дать оценку обоим способам передачи информации.

Обычно выявляется, что односторонняя коммуникация быстрее, чем двусторонняя, но двусторонняя точнее. В ходе двусторонней коммуникации принимающие сообщение чувствуют себе уверенней, чем при односторонней.

Определить характерные черты одно- и двусторонней коммуникации, их преимущества и недостатки.

1.4. Оценить работу коммуникатора, его творческий подход и умение выбрать оригинальные способы передачи информации (например, с помощью системы координат и географических направлений, с использованием аналогов: Т-образные и Г-образные фигуры).

2. Проанализировать приведенные ниже ситуации и определить количество осуществляемых вертикальных, горизонтальных и диагональных коммуникационных связей.

Ситуация 1

Главный экономист сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, главным зоотехником, главным агрономом, экономистом по труду, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный экономист?

Ситуация 2

Главный ветеринарный врач сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным агрономом, главным зоотехником, агрономом по кормопроизводству, агрономом по защите растений, зоотехником-селекционером, ветеринарным врачом-гинекологом, ветеринарным фельдшером.

Сколько вертикальных, горизонтальных, и диагональных связей осуществляет главный ветеринарный врач?

Ситуация 3

Экономист по труду сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным экономистом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, главным агрономом, бухгалтером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет экономист по труду?

Ситуация 4

Заведующий ремонтной мастерской сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным инженером, главным бухгалтером, главным экономистом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных связей осуществляет заведующий ремонтной мастерской?

Ситуация 5

Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, зоотехником-селекционером.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник?

Ситуация 6

Главный инженер сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным экономистом, главным энергетиком, экономистом по труду, бухгалтером, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве, заведующим ремонтной мастерской, заведующим гаражом, заведующим машинным двором.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный инженер?

Ситуация 7

Главный энергетик Сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером-электриком, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный энергетик?

Ситуация 8

Инженер-электрик сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным энергетиком, главным бухгалтером, главным инженером, главным экономистом, бухгалтером, экономистом, инженером по механизации трудоемких процессов в животноводстве.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет инженер-электрик?

Ситуация 9

Агроном по кормопроизводству сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным агрономом, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет агроном по кормопроизводству?

Ситуация 10

Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с председателем СПК, главным бухгалтером, главным инженером, главным зоотехником, бухгалтером, агрономом по семеноводству, агрономом по защите растений.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный агроном?

Ситуация 11

Зоотехник-селекционер сельскохозяйственного производственного кооператива осуществляет связи с главным зоотехником, главным бухгалтером, главным агрономом, бухгалтером, агрономом по кормопроизводству, экономистом.

Сколько вертикальных, горизонтальных и диагональных связей осуществляет главный зоотехник-селекционер?

Задание 2. Межличностные коммуникации в менеджменте

Цель занятия: Ознакомиться с приемами ведения бесед, научиться определять взаимосвязи между восприятием и обменом информацией, усвоить межличностные барьеры общения и способы их преодоления, усвоить важность контроля над собой в процессе коммуникаций.

К коммуникационным барьерам относятся:

1) уклонение от контакта, избегание партнера (собеседник не слушает, что ему говорят, отвлекается, ищет повод, чтобы прекратить разговор). Чаще всего это бывает, когда полученная информация для ее получателя неприятна (содержит критику или требует перестройки его убеждений);

2) барьер «авторитета», когда авторитетным людям (что бы они ни говорили) оказывается полное доверие, а другим — недостаточное. Авторитетность информации можно повысить (ссылками на авторитеты, демонстрацией своей компетентности) или снизить (например, подвергнув ее сомнению);

3) непонимание;

4) фонетическое — когда говорят быстро, непонятно, употребляют много иностранных слов;

5) семантическое — возникает при употреблении жаргонных слов и выражений;

6) стилистическое (синтаксическое) — когда нарушается стиль изложения или грамматика;

7) логическое — когда партнер поступает вопреки логике

8) незрелые, поверхностные суждения о личности. Например, если на вопрос «понравился ли вам новый сотрудник?» ответ не будет положительным, то этого достаточно, чтобы к новичку отнеслись прохладно;

9) превышение эмоциональной нормы и употребление обидных, оскорбительных слов;

10) необоснованные перебивания;

11) скрытые интересы и цели;

12) неопределенность информации или неудачное ее представление;

13) сознательное или несознательное ее искажение (дезинформация);

14) неспособность получателя воспринимать информацию из-за его низкого профессионализма, влияния ранее полученной информации или несовместимости точек зрения;

15) информационные перегрузки каналов связи, усложняющие обработку информации.

Все коммуникационные барьеры можно подразделить на внешние и внутренние. Внешние барьеры не пропускают информацию внутрь личности (например, если собеседник не доверяет партнеру), а внутренние барьеры возникают, когда принятая информация (например, о вреде курения) требует основательной перестройки поведения человека. В связи с этим аргументы, позволяющие убедить личность в чем-либо, должны быть настолько сильными, чтобы могли преодолеть и внешние, и внутренние барьеры. Например, с целью привлечения и удержания внимания слушателей опытные ораторы используют следующие приемы:

- 1) произнесение не связанной с темой фразы (анекдот или что-нибудь неожиданное), помогающей собрать внимание присутствующих;
- 2) установление хорошего зрительного контакта со слушателями;
- 3) изменение громкости, скорости и выразительности речи; прямое («обратить внимание») или косвенное (путем интонации) акцентирование на важных моментах; устранение различных помех.

Основными направлениями совершенствования коммуникаций в организациях являются:

- 1) изучение и регулирование информационных потоков;
- 2) разработка систем сбора предложений с целью обеспечения более легкого поступления без фильтрации и прохождения информации от низовых уровней вверх;
- 3) совершенствование проведения собраний, совещаний;
- 4) обеспечение обратной связи;
- 5) использование современных информационных технологий (Интернет);
- 6) выпуск информационных бюллетеней.

Практические задания

1. Участникам упражнения предлагается оценить девять приемов ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера.

Эти приемы группируются по трем разделам. В каждом разделе следует охарактеризовать сгруппированные приемы по характеру данной коммуникации, например:

- **способствующие пониманию партнера:** вербализация, проговаривание; вербализация, перефразирование; вербализация, интерпретация и развитие идеи;
- **не способствующие пониманию партнера:** негативная оценка (номер приема ведения беседы); игнорирование; эгоцентризм;
- **нейтральные (промежуточные):** выспрашивание, замечания о ходе беседы; поддакивание.

Участников просят оценить их по 7-бальной шкале: -3; -2; -1; 0; +1; +2; +3 (оценка -3 означает, что техника совершенно не способствует пониманию партнера, а оценка +3 — техника наиболее способствует пониманию).

Оцените каждую технику с точки зрения того, насколько она сможет помочь Вам понять партнера. Свою оценку каждый записывает на бумаге.

Приемы ведения беседы:

1. Беседа сопровождается репликами партнера вроде: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог это Вам объяснить, но боюсь, что Вы ничего не поймете», «А на Вашем месте я вообще помолчал бы» и т. п.

2. Сопровождение речи партнера высказываниями типа: «Да-да», «Угу...», «Что Выговорите?», «Неужели...».

3. Дословное повторение высказывания партнера, начиная с вводной фразы: «Как я понял Вас...», «По Вашему мнению...», «Ты считаешь...», «Если я Вас правильно понял, то Вашей основной мыслью является...» и т. д.

4. Высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и пр.

5. Воспроизведение высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде (самое существенное): «Другими словами, Вы считаете, что...», «Таким образом, Вашими основными идеями являются...» и т. д.

6. Попытка вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что...» или «Вы так считаете, видимо, из-за того, что...».

7. Попытка найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют Вас самих.

8. Попытка задавать партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняя своих целей.

9. Не принимать во внимание того, что говорит партнер, пренебрегать его высказываниями.

2. Покажите на условных примерах возможные искажения в процессе коммуникации на каждом ее этапе, исключая обратную связь, во время:

- выступления на производственном совещании;
- сообщения руководителю в форме служебной записки;
- телефонного разговора с потенциальным партнером;
- критических замечаний руководителя своему подчиненному.

3. Опишите возможные межличностные барьеры общения и способы их преодоления при:

- сообщении руководителю о возникшей проблеме;

- переговорах с зарубежными партнерами;
- общении с секретарем по поводу расписания дел на будущую неделю;
- объяснении руководителю сути своего рационализаторского предложения.

4. Опишите на условных примерах взаимосвязи между восприятием и обменом информацией.

Тест 1. «Какие мы в обществе»

Эта игра-тест поможет Вам разобраться, какие у Вас взаимоотношения с окружающими, так как можно несколько лет проработать с человеком в коллективе, но так и не понять, знаете ли Вы его. Кроме того, встречаются такие люди, с которыми с первых же минут чувствуешь себя легко и свободно. Отвечая на вопросы группы «А», нужно ставить крестик против тех ответов, с которыми Вы согласны, а на вопросы группы «Б» — ставить крестик в графах «Да» или «Нет».

Группа «А»:

1. Раздражает ли Вас, когда кто-либо непунктуален?
 - а) Да. Я не выношу людей, не умеющих держать слово, и не признаю в этих случаях никаких оправданий.
 - б) Разумеется, я люблю пунктуальность, но понимаю, что не они и данное может случиться с каждым.
2. Любите ли Вы читать лежа?
 - а) Нет. К тому же это вредно для зрения.
 - б) Да. Очень люблю.
3. Вы вымыли на работе руки. Как Вы относитесь к тому, чтобы вытереть их полотенцем, висящим около умывальника?
 - а) Я достану из кармана носовой платок и вытру им руки.
 - б) Да, я всегда так делаю, если оно достаточно сухое.
4. Целуетесь ли Вы при встрече со знакомым?
 - а) Нет. Считаю такой способ приветствия слишком фамильярно
 - б) Охотно. Это помогает быстро установить теплые отношения.
5. У Вас есть два билета в театр, а товарищ на этот раз пойти не может. Что Вы делаете?
 - а) Продаю билет товарища и иду в театр один.
 - б) Продаю оба билета и решаю пойти в другой раз.
6. Как Вы относитесь к классической музыке?
 - а) Классическую музыку не терплю. Люблю только современную.
 - б) Люблю и классическую музыку. Она хороша в своем роде. Группа «Б»:

7. Охотно ли Вы выполняете просьбы? Да | Нет |

Способны ли Вы до слез взволноваться фильмом, стихами, музыкой? Да Нет

8. Привередливы ли Вы? Да Нет

9. Любите ли Вы делать перестановку мебели в квартире? Да () Нет

10. Способны ли Вы уступить в споре ради спокойствия, несмотря, что правы Вы?

Да / Нет

11. Любите ли Вы произносить застольные тосты? Да /Нет

Анализ результатов. Если в группе «А» Вы поставили меньше четырех ответов «б», а в группе «Б» ответили «да» не менее чем на четыре вопроса, то Вы уживчивый человек. Вы уступчивы, часто многое делаете во имя общего добра. Вам нравятся профессии и занятия, при которых необходимо много общаться с людьми. Из Вас мог бы получиться хороший врач, учитель, продавец. Окружающие относятся к Вам с симпатией.

Если в группе «А» у Вас не менее четырех ответов «а», а в группе «Б» Вы ответили «нет» не менее чем на четыре вопроса, то с людьми Вы уживаетесь трудно, но это совсем не значит, что это плохо. Очень многие хорошие люди не отличаются уступчивостью или мягким характером. Вы самолюбивы, решительны, способны сказать «нет», когда это необходимо. В дружбе Вы постоянны и терпеливы. На таких людей, как Вы, можно положиться. Люди Вашего типа часто достигают успеха в своем деле.

Если у Вас в группе «А» три ответа «а», а в группе «Б» три ответа «нет» и три ответа «да», то Ваши отношения с окружающими складываются в зависимости от обстоятельств. Вы способны быть и твердым, и уступчивым. Здесь есть одна существенная опасность: Вы, пожалуй, легко можете отказаться от собственного мнения.

Тест 2. «Насколько Вы контролируете себя в общении?»

Этот тест разработан американским психологом М. Снадером и позволяет оценить, в какой степени человек контролирует себя в общении с другими. Люди с высоким коммуникативным контролем постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как надо вести себя, управляют своими эмоциями. Вместе с тем у них затруднена спонтанность самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций. Их позиция: «Я таков, какой я есть в данный момент». Наоборот, люди с низким самоконтролем более непосредственны и открыты, у них более устойчивое «я».

Если предложение теста кажется вам верным или преимущественно верным, то после его номера вы ставите « + », если неверным или преимущественно неверным, то «-».

1. Мне представляется трудным искусство подражать повадкам других людей.

2. Я, пожалуй, смог бы свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я всегда отстаиваю только то, в чем я искренне убежден.

Чтобы преуспеть в делах и в общении с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.

Я не могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Оценка результатов. По одному баллу начисляется за ответ « + » на вопросы 1, 5, 7 и за ответ «-» — на все остальные.

1-3 балла - у Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4-6 баллов - у Вас средний коммуникативный уровень. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими вас людьми.

7-10 баллов - у Вас высокий контроль своих эмоций. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменения ситуации, свободно чувствуете себя в общении и даже можете предвидеть впечатление, которое произведете на окружающих.

Тест 3. «Ваши представления о культуре общения»

Подберите ответы, которые более всего отвечают манере Вашего поведения, и запишите их индексы (например, 1а, 2и, 3б и т. д.).

1. Если Вас приглашает к себе в гости человек, которому Им не симпатизируете, примете ли Вы это приглашение?

а) да;

б) только в исключительном случае;

- в) нет.
2. Представьте, что в гостях Вы вынуждены сидеть около человека, которого считаете своим врагом. Как Вы себя поведете?
- а) не будете обращать на его внимания;
 - б) будете только отвечать на его вопросы;
 - в) попытаетесь завязать с ним непринужденный разговор.
3. Вы только что собрались позвонить в одну квартиру. Внезапно слышите, что за дверью возник семейный спор. Что Вы сделаете?
- а) все-таки позвоните;
 - б) подождете пока спор прекратится;
 - в) уйдете.
4. Что Вы сделаете, если Вам в гостях предложат нелюбимое блюдо?
- а) несмотря на отвращение, съедите его;
 - б) скажете хозяевам, что не можете этого съесть;
 - в) пожалуетесь на отсутствие аппетита.
5. Какой бутерброд со стола Вы выбираете?
- а) самый лучший;
 - б) самый маленький;
 - в) ближайший к Вам.
6. Что Вы предпримите в том случае, если в компании внезапно наступит перерыв в разговоре?
- а) подождете, пока кто-нибудь не начнет разговор снова;
 - б) сами найдете какую-нибудь тему;
 - в) продолжите молчать так, как будто ничего не произошло.
7. Представьте себе, что Вы попали в неприятную ситуацию. Расскажите ли Вы об этом своим знакомым?
- а) обязательно;
 - б) только друзьям;
 - в) ни одному человеку.
8. Добавляете ли Вы что-либо от себя, пересказывая чужую историю?
- а) да;
 - б) незначительно приукрашивая;
 - в) нет.
9. Охотно ли показываете фотографию любимого человека окружающим?
- а) да;
 - б) нет;
 - в) никогда.

10. Что Вы делаете, если не поняли рассказанной в компании шутки?
- а) смеетесь вместе с остальными;
 - б) остаетесь серьезным;
 - в) просите, чтобы кто-нибудь объяснил смысл этой шутки.
11. Что Вы предпринимаете, если во время нахождения в компании почувствовали резкую головную боль?
- а) тихо терпите;
 - б) просите таблетку от головной боли;
 - в) идете домой.
12. Что Вы делаете, если, находясь в гостях, узнаете, что по телевидению должна начаться интересующая Вас программа?
- а) просите, чтобы хозяин включил телевизор;
 - б) начинаете смотреть телевизор в соседней комнате, чтобы не помешать остальным гостям;
 - в) отказываетесь от интересующей Вас передачи.
13. Вы находитесь в гостях. Когда Вы чувствуете себя лучше?
- а) когда развлекаете гостей;
 - б) когда развлекают Вас;
 - в) когда на Вас не обращают внимания.
14. Решаете ли Вы заранее, как долго будете оставаться в гостях?
- а) нет;
 - б) иногда;
 - в) да.
15. Корреспондент газеты берет у Вас интервью.
- а) Вам льстит, что интервью с Вами напечатают в газете;
 - б) хотели бы, чтобы это уже случилось;
 - в) Вам это совершенно безразлично.
16. Можете ли Вы объективно относиться к людям, которых не можете терпеть?
- а) безусловно;
 - б) только в виде исключения;
 - в) не задумывались над таким вопросом
17. Соглашаетесь ли с мнением других людей, даже если оно справедливо, но для Вас неприятно
- а) не всегда;
 - б) только если оно подтверждает Ваше мнение;
 - в) а зачем это делать?
18. Когда Вы прекращаете спорить?
- а) чем скорее, тем лучше;
 - б) когда этот спор не имеет никакого смысла;

в) после того, как Вы убедили своего оппонента.

19. Если Вы знаете стихи, то будете ли читать их в обществе?

а) с удовольствием;

б) если об этом попросят;

в) ни в коем случае.

20. Представьте себе, что Вы живете во времена графа Монте-Кристо, сидите в подземной тюрьме и внезапно узнаете, что в соседней камере заключен Ваш самый злейший враг. Когда Вы начнете с ним перестукиваться?

а) как можно скорее;

б) когда не сможете больше терпеть одиночества;

в) никогда.

21. Есть ли у Вас обыкновение встречать Новый год на главной площади города?

а) да;

б) нет;

в) под Новый год я всегда сплю. Подсчитайте баллы, руководствуясь таблицей.

280-300 баллов. Возникает подозрение, что Вы не всегда искренне отвечали на поставленные вопросы. Проверьте себя еще раз.

200-280 баллов. Вы должны быть довольны собой. По крайней мере это относится к Вашим общественным способностям. Вы охотно проводите свободное время среди людей и, наоборот, в любом обществе являетесь желанным участником. Вы обладаете живым умом, впечатлительны, хороший слушатель и рассказчик. Все эти и некоторые другие способности приводят к тому, что Вы часто становитесь душой компании.

100-200 баллов. Ваше отношение к общественной жизни нелегко определить. С одной стороны, Вы обладаете свойствами и наклонностями, которые делают Вас приятным членом общества, с другой стороны, прочие качества Вашего характера как бы тормозят первые. В целом в компании вы можете чувствовать себя вполне удовлетворительно. Однако Вам нелегко удастся приспособливаться к любому окружению. Этому соответствует и Ваше настроение. Тем не менее среди людей, которым Вы симпатизируете, Вы чувствуете себя довольно комфортно.

50-100 баллов. Как правило, Вы любите одиночество. В узком семейном кругу Вы чувствуете себя значительно лучше,

чем в большой компании. Следует заметить, что многие знаменитые личности, вошедшие в историю, нередко принадлежали к этой категории людей.

50 баллов и меньше. Этот результат маловат. Вам нужно стараться быть пообщительней.

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	20	5	10
2	20	5	10
3	5	10	0
4	10	0	5
5	0	5	10
6	6	15	0
7	30	5	0
8	15	5	0
9	0	5	10
10	0	5	10
11	5	10	0
12	0	5	10
13	20	5	0
14	0	5	15
15	10	0	5
16	15	5	0
17	25	5	0
18	0	5	10
19	0	5	10
20	20	5	0
21	5	0	10

Задание 3. Невербальные средства общения

Цель занятия. Ознакомиться с особенностями невербальных средств общения, получить навыки по оценке владения невербальными методами общения.

Условия и исходные материалы.

В основе не вербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов, взамен которых применяются любые символы. Основные функции невербальных средств – это дополнение и замещение речи, отражение эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Жесты, мимика, интонация – важнейшая часть делового общения. Альберт Мейербиан установил, что с помощью слов передается 7%

информации, за счет звуковых средств (тонна, голоса, интонации) – 38%, невербальных средств (мимики, жестов, позы) – 55%.

С одной стороны, во время деловых встреч, бесед, переговоров необходимо контролировать движения и мимику, с другой – уметь интерпретировать реакции партнера. Полезно изучить язык невербальных компонентов общения, т.е. не связанных с речью. Лидеры мирового бизнеса, политические деятели умело владеют невербальными методами.

Интерпретация жестов, поз и других компонентов невербального общения не всегда бывает однозначной. Попытки составить словари жестов оказались неудачными. В процессе общения необходимо учитывать общую атмосферу беседы и содержание. Обратимся к ключевым элементам языка жестов.

Невербальные компоненты общения очень значимы в первые минуты знакомства. «По одежке встречают...», - гласит русская народная пословица. И эта «одежка» не только костюм, но и поза, взгляд, улыбка. Еще не произнесено ни единого слова, а первая оценка собеседника уже получена. Изменить ее в последствии бывает трудно. американские исследователи Л. Зунин и Н. Зунин считают, что важны первые четыре минуты встречи. Другие авторы отводят на формирование партнерами образов друг друга 120 секунд. В любом случае две или четыре минуты – время довольно короткое.

Необходимо показать заинтересованность в предстоящей беседе, готовность к конструктивному сотрудничеству, открытость для новых идей и предложений. При деловых встречах следует обратить внимание на позу, взгляд, жесты. Поведение должно быть естественным, но от некоторых привычек, если они существуют, все же стоит отказаться.

Прежде всего обратим внимание на позу и жесты. На переговорах с партнером не следует принимать позу, характеризующую закрытость в общении и агрессивность: насупленные брови, чуть наклоненная вперед голова, широко расставленные на столе локти, сжатые в кулаки или сцепленные пальцы. Не следует одевать очки с затемненными стеклами, особенно при первом знакомстве.

Позы участников беседы отражают их субординацию. Очень важна психологическая субординация – стремление доминировать или, напротив, подчиняться, что может не совпадать со статусом. Иногда собеседники занимают равное положение, но один из них стремится показать свое превосходство. Опишем характерное положение. Двое собеседников. Один присел на краешек стула, положив руки на колени, другой – развалился, небрежно перекинув ногу на ногу. Взаимоотношение этих людей понятно, даже не слышно, о чем идет речь.

О стремлении к доминированию свидетельствуют следующие позы: обе руки находятся на бедрах, ноги чуть расставлены; одна рука – на бедре, другая опирается на косяк двери или стенку; голова чуть приподнята, руки перекинута у талии.

Напротив, при желании подчеркнуть согласие с партнером можно наблюдать своеобразное копирование его жестов. Если при дружеской беседе один из партнеров сидит, подперев голову рукой, то другой почти автоматически делает то же, как бы сообщая: «я такой же, как и ты». Подобная синхронизация действий партнеров особенно хорошо заметна если видеозапись их беседы просматривается в ускоренном темпе.

При расположении участников на официальных приемах надо учитывать психологический аспект. При ведении переговоров за Т-образным столом сразу проявляется отношение доминирования. круглый стол подразумевает равноправие участников, неформальный характер встречи, свободный обмен мнениями и взглядами.

Жесты весьма информативны. Они могут быть сигналом к окончанию встречи (например, готовность одного из собеседников встать из-за стола – корпус чуть наклонен вперед, при этом руки опираются на что-либо) или иметь прямо противоположное значение и свидетельствовать о заинтересованности в беседе (рука находится под щекой, но не подпирает ее). Выделяют четыре типа жестов в зависимости от их предназначения.

Первый тип жестов – жесты-символы. К ним относится, например, довольно распространенный сегодня во многих странах мира американский символ «ОК», означающий «все хорошо», «все в порядке» и передающийся с помощью большого и указательного пальцев, которые как бы образуют букву О. однако этот жест нельзя считать общепринятым. Например, во Франции он может означать ноль, а в Японии – деньги.

Постукивание пальцем по лбу везде имеет разное значение. В Голландии, например, этот жест переводится как «До чего умно!».

Помахивание рукой при расставании – обычно пожелание счастливого пути. Однако в Греции такой знак поймут по другому: «Убирайся прочь!».

Использование жестов-символов вызывает больше всего недоразумений. К ним чаще всего прибегают, когда не владеют языком, на котором говорит партнер, предполагая, что значение жестов-символов везде одинаково. Это глубочайшее заблуждение приводит к массе комичных, а порой и неловких ситуаций. Так, в нашей стране поднятый вверх большой палец символизирует наивысшую оценку, а в Греции означает «Замолчи!». В США этот жест может в одних случаях подразумевать «все

в порядке», в других – желание поймать попутную машину, а если палец резко выбрасывается в верх, то является символом нецензурного выражения.

Постукивание итальянцем по носу указательным пальцем означает предупреждение об опасности. В Англии этот жест означает конспирацию или секретность.

Движение пальца из стороны в сторону в США и Италии означает легкое осуждение, угрозу или призыв к чему-то прислушаться. В Голландии же этот жест означает отказ.

Другие жесты-символы еще в большей степени ограничены рамками той или иной культуры или местности, причем эта специфичность может проявляться двояко. Во-первых, для обозначения какого-либо понятия в одной культуре может быть определенный символ, в то время как в другой – подобный символ отсутствует вовсе. Так, в Саудовской Аравии поцелуй в макушку означает извинение. В Иордании и некоторых других арабских странах проведение по зубам ногтем большого пальца символизирует ограничение финансовых возможностей. Во-вторых, национальная специфика проявляется в том, что в разных культурах используются разные символы-жесты для обозначения одних и тех же близких понятий, в частности, для того чтобы показать самоубийственность того или иного действия, решения и т.п., американцы представляют один или два пальца к голове, как бы показывая тем самым пистолет. В аналогичной ситуации жители Папуа – Новой Гвинеи проводят рукой по горлу, а японцы делают энергичное движение рукой, зажатой в кулак. Жесты-символы чрезвычайно разнообразны. Так, в США активно используется около 100 символических жестов, а в Израиле – 250.

Второй тип жестов – жесты-иллюстраторы, они используются для пояснения сказанного. С помощью такого жеста усиливаются те или иные моменты беседы, подчеркиваются и в результате лучше запоминаются. Наиболее типичным примером может служить указание направления рукой. Интенсивность жестикуляции зависит от темперамента. Когда она сильно различается, собеседники чувствуют себя неловко, хотя часто не могут понять причину неудобства и раздражения.

Применение жестов-иллюстраторов, как и символических жестов, культурно обусловлено. Главным культурным различием становится интенсивность использования жестов. Жители Средиземноморья, в отличие от народов центральной или северной Европы, активнее пользуются жестами. «Читать» иллюстративные жесты несколько легче, чем символические, поскольку они поясняют сказанное словами.

Третью группу составляют жесты-регуляторы. Они играют очень важную роль в начале или конце беседы. Один из таких жестов-регуляторов – рукопожатие. Это традиционная и древнейшая форма приветствия. Она информативна и говорит о многом. Неслучайно немецкий философ И. Кант назвал руку «невидимой частью мозга». В деловом мире рукопожатие используется не только при приветствии, но также как символ заключения соглашения, знак доверия и уважения к партнеру.

Жесты-регуляторы позволяют поддержать беседу или указать на ее окончание. Например, частые кивки головой означают необходимость ускорить беседу, не отвлекаться на частности и пояснения, а медленные – показывают заинтересованность в беседе, согласие с партнером, немного приподнятый вверх указательный палец – стремление прервать на данном месте партнера, возразить ему, вернуться к другой теме и т.п.

Наконец, четвертую группу составляют жесты-адаптеры, сопровождающие обычно наши чувства и эмоции. Они напоминают детские реакции и проявляются в ситуациях стресса, волнения, становятся первыми признаками переживаний. Так, если человек расстроен, он может теревить мочку уха или одежду, а затрудненных ситуациях - почесывать затылок.

Улыбка, пожалуй, наиболее универсальное средство невербального общения. «Улыбайтесь», - любят повторять американцы. Некоторые психологи придерживаются мнения, что мы улыбаемся не только потому, что мы рады чему-либо, но и потому, что улыбка помогает нам чувствовать себя счастливее и увереннее. Хотя эту точку зрения можно считать спорной, все же при встрече улыбка снимает настороженность первых минут и способствует более уверенному и спокойному общению.

Несмотря на различие в некоторых жестах, связанных с культурными традициями народов, обратим внимание на то, что большое число неосознанных жестов являются интернациональными. Приведем примеры.

Жест «раскрытые руки ладонями вверх» обычно скоротечен: во время разговора одна или две руки на мгновение оказываются раскрытыми ладонями вверх. Это означает искренность, открытость.

Руки прячут в карманы, когда испытывают чувство вины или напряженно воспринимают ситуацию. Многие, приподнимаясь с места для выступления, тут же прячут руки в карман. Это признак напряженного понимания ситуации: выступать перед людьми непросто.

Рука спрятана в карман пиджака, большой палец снаружи – жест превосходства, означает уверенность в себе. Руки ухватились одна за другую, образовав как бы один большой кулак, при этом большие пальцы могут ритмично потирать друг друга – нервное ожидание, неуверенность.

Во время ходьбы голова опущена, руки сцеплены за спиной – обеспокоенность решением проблемы.

Руки на бедрах (стоя) или опираются на колени (сидя) – готовность к действию.

Пощипывание мякоти между большим и указательным пальцами – беспокойство.

Женщина медленно поднимает руки к шее, если надето ожерелье, то притрагивается к нему – состояние неловкости.

Кисти рук сжимают друг друга – обвинение себя.

Потирание шеи ладонью, если женщина поправляет прическу (без нужды) – защитная реакция.

Раскрытые кисти рук упираются друг в друга пальцами (на подобие «ролика») – доверительность и большая уверенность в своих словах.

Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх – авторитетность.

Локти на столе, кисти рук перед ртом – неточная информация.

Позвякивание монетами в кармане – озабоченность проблемой денег.

Подергивание мочки уха – желание перебить собеседника.

Руки разведены за спину, и одна сильно сжимает другую, или руки вцепились в подлокотники кресла – попытка обуздать сильные чувства.

Постукивание по столу или щелканье колпачком ручки – беспокойство.

Голова лежит на ладони, глаза полужакрыты – скука.

Машиналиное рисование на бумаге – снижение интереса. Мужчина прикладывает руку к груди – честность и открытость, женщина – защитная реакция. Мужчина поправляет галстук (запонки, пиджак) – желание нравиться.

Потирание ладоней – ожидание.

Опора на стол широко расставленными руками – сильный призыв слушать, так как есть что сказать. Если человек чувствует себя неудобно, его рука тянется к воротничку или уху. Руки собеседника часто ведут параллельный разговор с вами.

Расслабленные кисти рук указывают на спокойствие человека. Руки, сжатые в кулак, означают защиту, оборону. Именно поэтому во время

деловых встреч, переговоров рекомендуется держать руки на в столе. Это воспринимается как уважительное отношение к партнеру, желание не лишать его информации о себе.

Почесывание и обхватывание подбородка отмечает момент принятия решения. Легкое потирание носа, обычно указательным пальцем, часто сопровождается беспокойными движениями на месте, поворотом туловища боком, потирание за ухом или перед ухом, потирание глаза могут означать сомнение (если эти действия совершает человек, который слушает вас) либо обман (если человек говорит во время этих действий).

Язык жестов очень развит в арабском мире. Понимание языка жестов позволяет частично компенсировать незнание языка. Если чиновник ударяет ребром ладони одной руки по сгибу другой у локтя, то он предлагает показать документы. Вытянутая вперед и обращенная ладонью вниз рука, пальцы которой делают как бы скрецающиеся по воздуху движения, символизирует просьбу приблизиться, подойти. Если арабский собеседник хочет выразить согласие, совпадение мнений, то он потирает боками указательные пальцы друг о друга, а остальные держит загнутыми.

Если ваша острота понравилась арабскому собеседнику, то он импульсивно хватает вашу ладонь и звонко шлепает своими вытянутыми пальцами. Тот же жест выражает согласие заключить сделку. Резкое короткое движение головой назад, поднятые подбородок и брови символизирует отрицание.

При деловых встречах и беседах необходимо постоянно следить за своими жестами. М. М. Лебедева [28] подчеркивает важность контроля за собой на переговорах и приводит следующий пример. Шли торговые переговоры, на которых одна сторона должна была договориться о закупке товаров у другой. Во время переговоров велось постоянное фотографирование их участников. По истечении некоторого времени продавец стал жестко настаивать на той предельной цене, выше которой покупатель не мог согласиться на контракт и которая, конечно, составляла коммерческую тайну. Попытки уменьшить цену ни к чему не привели. Договор был подписан. Каково же было удивление членов делегации, закупивших партию товара, когда после подписания соглашения им были вручены альбомы с фотографиями и подписями внизу, каким предложениям соответствовала какая реакция. По выражению лиц, жестам легко определялась граничная цена. Так, невольно, не желая того, участвовавшие в переговорах люди выдали коммерческую тайну.

Порядок и методика выполнения задания.

В процессе проведения занятия выполняется два теста на основе самотестирования с последующим анализом фактических ответов.

Тест «Владение невербальными методами делового общения»

Оцените, хорошо ли вы владеете невербальными компонентами делового общения.

1. Собеседники часто обращают внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.
2. Во время разговора я никогда не знаю куда деть руки.
3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
5. Я часто скован в движениях.
6. В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-то не облокотиться.
7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредотачиваюсь на его речи.
8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.
9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.
10. Мне трудно скрывать внезапно возникшие эмоции.
11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

ОТВЕТЫ: да – 0 баллов;
нет – 1 балл.

Суммируйте количество баллов, получите итоговую оценку.

Чем выше итоговая оценка, тем лучше человек владеет невербальными средствами общения. Однако даже если на все вопросы даны отрицательные ответы, это не означает, что не нужно совершенствоваться в этой области. Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить и затем ввести в свой арсенал много выразительных и эффективных приемов, которые способны значительно облегчить профессиональную деятельность.

Тест «Что вам говорят мимика и жесты?»

Выберите один из вариантов ответа на поставленный вопрос и запишите себе соответствующее количество баллов (приведены в скобках), а потом подсчитайте общую сумму.

1. Вы считаете, что мимика и жесты:

- спонтанное выражение душевного состояния человека в данный момент(2);

- дополнение к речи)4);

- предательское проявление нашего подсознания (3).

2. Считаете ли вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?

- да (1); нет (3); не знаю (0).

3. Как вы здороваетесь с очень близкими людьми?

- радостно кричите «Привет!» (4);

- сердечно пожимаете руки (4);

- слегка обнимаете друг друга (3);

- приветствуете сдержанным движением руки (2);

- целуетесь (4).

4. Какая мимика и жесты означают, по вашему мнению, одно и то же во всех странах?

- когда качают головой ();

- когда кивают головой (0);

- когда морщат нос (1);

- когда морщат лоб (1);

- когда подмигивают (0);

- когда улыбаются (1).

5. Какая часть тела выразительнее всего?

- рот (1); ступни (1); ноги (2); руки (4).

6. Какая часть вашего собственного лица, по вашему мнению, более выразительна?

На этот вопрос необходимо дать два ответа.

7. Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, на что вы обращаете внимание первую очередь?

- на то, как сидит одежда (2);

- на причёску (1); походку (3); на осанку(2); ни на что (0).

8. Если кто-то часто прикрывает рот рукой, что можно подумать?

- ему есть что скрывать (3);

- у него некрасивые зубы (1);

- он чего-то стыдится (1).

9. На что вы, прежде всего, обратите внимание у партнера?

- на рот (2); на глаза (3); на руки (2); на позу (1).

10. Если ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, это по вашему мнению, признак:

- нечетности (3); неуверенности (2); собранности (1).

11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?

- да (0); нет (3); не знаю (1).

12. Мужчина первым заговаривает с женщиной, потому что:

- первый шаг всегда делают мужчины (1);

- женщина неосознанно дает понять о своем желании, чтобы с ней заговорили (4);

- он достаточно мужественен, чтобы получить «от ворот поворот» (2).

13. Если создается впечатление несоответствия мимики, жестов, слов, то чему верить в первую очередь?

- словам (0);

- мимике и жестам (4);

- все подозрительно (3).

14. Поп-звезды, вроде Мадонны, посылают публике определенные сигналы. Что за ними скрывается?

- фиглярство (4); желание «завести» публику (2); выражение собственного настроения (0).

15. Если вы смотрите в одиночестве страшный детектив, вы:

- спокойны (4);

- реагируете каждой клеткой своего существа (0);

- закрываете глаза при особо страшных сценах (1).

16. Можно ли контролировать свою мимику?

- да (0); нет (2); отдельные элементы (1).

17. При интенсивном флирте вы разъяняетесь преимущественно:

- глазами (3); руками (4); словами (1).

18. Считаете ли вы, что большинство наших жестов:

- подсмотрены и заучены (2);

- передаются из поколения в поколение (4);

- заложены от природы (0).

19. Борода – это признак:

- мужественности (3); сокрытия недостатков (2); лени (1).

20. Отличаются ли друг от друга правая и левая части лица?

- да (4); нет (0); только у пожилых (2).

Если вы набрали 55 -77 баллов, у вас отличная способность понимать других. Слова для вас не имеют значения, но выводы могут быть поспешными, и это опасно.

Если вы набрали 34-54 балла, вы неплохо интерпретируете мимику и жесты, но не вполне умеете использовать информацию в реальной жизни при общении с окружающими, ибо воспринимаете все буквально.

Если вы набрали от 11 до 33 баллов, для вас язык мимики и жестов – китайская грамота. Вам трудно правильно оценивать людей и вы не придаете этому значения. Постарайтесь тренировать наблюдательность.

По итогам проведения занятий студенты должны знать сущность и значение невербальных средств общения, их виды и характеристики, а также возможные оценки владения ими.

II. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 1. Анализ состояния и движения персонала

Цель занятия. Освоить методику анализа состояния и движения персонала.

Условия и исходные материалы.

Для проведения занятия на данную тему студенты должны изучить соответствующие теоретические вопросы по учебным пособиям. Анализ состояния и движения персонала в организации проводится обычно по следующим показателям:

1) социальная структура, %: рабочие, служащие, в т.ч. руководители, специалисты, технические исполнители (другие служащие);

2) возрастная структура (лет), %: до 20, от 21 до 30, от 31 до 40, от 41 до 50, от 51 до 60;

3) структура по признаку «стаж работы в должности» (лет), %: до 1 года, от 1 до 3, от 3 до 5, от 5 до 10, от 10 до 20, свыше 20 (в анализе может использоваться пять вариантов стажей: общий, работы в отрасли, работы в организации, работы по специальности);

4) структура по полу, %: мужчины, женщины;

5) несоответствие уровня образования, профиля специального образования, стажа работы работника требованиям квалификационного справочника должностей служащих для данной должности, человек: руководитель организации, заместители руководителя организации, главные специалисты, руководители среднего звена управления, специалисты: агрономы, бухгалтеры, ветврачи, зоотехники, инженеры, маркетологи, экономисты, юристы, технические исполнители;

6) структура по образованию, %: высшее, среднее специальное, среднее профессиональное (техническое), среднее;

7) списочная численность персонала;

8) коэффициент сменяемости (оборота), %

9) коэффициент текучести, %;

10) коэффициент движения, %;

11) коэффициент стабильности (постоянства), %.

В нашем практическом задании ограничимся расчетами списочного состава персонала и выше указанными коэффициентами. Для этого приведем условные данные для расчета (табл. 1).

Порядок и методика выполнения задания.

Списочная (фактическая) численность персонала организации представляет число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент. В составе списочной численности выделяют три

Таблица 1. Исходный материал для расчета коэффициентов движения персонала

№ п.п.	Показатели	Годы			
		2021	2022	2023	
1.	ч – среднесписочная численность работников	570	560	556	средняя 562
2.	Ч _п – численность принятых работников	30	20	20	за 3 года 70
3.	Ч _у – число уволенных работников (независимо от причин увольнения)	40	24	16	за 3 года 80
4.	Ч _о – число уволенных по объективным причинам (на пенсию, учебу, призвано в армию, в порядке перевода в другие организации, прочие объективные причины)	24	14	10	48
5.	Ч _с – число уволенных по субъективным причинам (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины)	16	10	6	32
6.	Ч _{рп} – число работников полностью проработавших за этот период (3 года)	-	-	490	490
7.	Ч _{сп} – среднесписочное число за этот период (3 года)				средняя 562

категории работников: постоянные, принятые в организацию бессрочно или на срок более одного года; временные, принятые на срок до 2 месяцев или для замещения отсутствующего лица – до 4 месяцев; сезонные, принятые на работу, носящую сезонный характер, на срок до 6 месяцев.

Не включаются в списочную численность и относятся к работникам не списочного состава внешние совместители; лица, привлеченные для разовых и специальных работ; работающие на основе договоров; лица, направленные на учебу с отрывом от производства и получающие стипендию за счет предприятия и др. [1]

В списочную численность работников (списочный состав) организации включаются работники, заключившие трудовой договор (контракт) и выполнявшие постоянную, временную или сезонную работу.

Для определения списочной численности работников необходимо

вести ежедневный учет численности работников, которая должна уточняться на основании приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращения трудового договора (контракта).

Численность работников списочного состава за каждый календарный день должна соответствовать данным табельного учета использования рабочего времени работников.

Списочная численность работников проводится на определенную дату, например, первое число или последнее число месяца, включая принятых и исключая уволенных работников. Уволенные работники исключаются из списочной численности работников с первого дня невыхода на работу. В списочной численности работников на каждый календарный день учитываются как фактически работавшие, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

Если организация на указанную дату не работала, то численность показывается по состоянию на последний день работы, которые предшествовал этой дате.

В списочную численность включаются работники в соответствии с «Инструкцией по заполнению форм государственной статистической отчетности по труду» [2].

Приведем примеры расчета списочной численности работников организации в среднем за период [3].

Списочная численность персонала может рассматриваться не только как моментная, но и как средняя величина за период (месяц, квартал, год, несколько лет). Определяется по формуле (1):

$$ч \text{ Пср} = \frac{\frac{1}{2}ч_1 + \frac{1}{2}ч_2 + \frac{1}{2}ч_{n+1}}{n}, \quad (1)$$

где $ч \text{ Пср}$ – средняя численность персонала за период;

$ч_1, ч_2, ч_n$ – численность персонала на начало каждого подпериода;

n – число периодов, из которых состоит данный период.

В государственной статистической отчетности по труду предусмотрены показатели движения работников – прием на работу и увольнение работников, характеризующие изменение списочной численности работников за период.

В численность принятых включаются лица, зачисленные в отчетном периоде в организацию приказом (распоряжением) нанимателя о приеме на работу.

В численность уволенных включаются все работники, оставившие работу в организации независимо от оснований прекращения трудового договора (соглашение сторон; истечение срока трудового договора; расторжение трудового договора по собственному желанию работника или по инициативе нанимателя; перевод работника, с его согласия, к другому нанимателю или переход на выборную должность и др.), уход или перевод которых оформлен приказом (распоряжением), а также выбывшие в связи со смертью.

В численность принятых и уволенных работников не включаются:

1) работники, привлеченные на работу по специальным договорам с организациями (военнослужащие и отбывающие наказание в виде лишения свободы), больные хроническим алкоголизмом, помещенные в лечебно-трудовые профилактории и привлеченные к труду;

2) внешние совместители;

3) работники, выполнявшие работу по договорам гражданско-правового характера [3].

Движение работников характеризуется показателями оборота кадров и показателем постоянства кадров.

Оборот кадров – это совокупность принятых на работу (зачисленных в списочный состав) и уволенных работников, рассматриваемая в соотношении со списочной численностью работников, средней за определенный (отчетный период). Интенсивность оборота кадров характеризуется следующими коэффициентами:

1) коэффициент общего оборота (K_{oo}) – отношение суммарного числа принятых и уволенных за отчетный период к списочной численности работников, средней за этот период. Рассчитывается по формуле:

$$K_{oo} = \frac{чп+у}{ч_{сп}} \times 100\% , \quad (2)$$

где $чп+у$ – число принятых и уволенных за анализируемый (отчетный) период,

$ч$ – списочная численность работников, средняя за период;

2) коэффициент оборота по приему (K_{on}) – отношение числа принятых за период к списочной численности работников, средней за этот период. Рассчитывается по формуле:

$$K_{on} = \frac{чп}{ч} \times 100\% , \quad (3)$$

где $чп$ – число принятых за анализируемый (отчетный) период;

3) коэффициент оборота по увольнению (K_{oy}). Рассчитывается по формуле:

$$K_{oy} = \frac{\text{ч}_y}{\text{ч}} \times 100\% , \quad (4)$$

где ч_y – число уволенных за период;

4) коэффициент текучести (K_T) исчисляется как отношение численности уволенных по субъективным причинам за прогул, другие нарушения трудовой дисциплины, по собственному желанию) в анализируемом периоде к списочной численности работников, средней за этот период. Рассчитывается по формуле:

$$K_T = \frac{\text{ч}_c}{\text{ч}} \times 100\% \quad (5)$$

где ч_c – число уволенных по субъективным причинам (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины, по инициативе администрации);

5) коэффициент восполнения работников ($K_{восп}$) характеризует восполнение работников, уволившись по различным основаниям из организации, вновь принятыми работниками и рассчитывается путем деления численности принятых работников в анализируемой (отчетный период) на численность работников, уволенных за этот период. Рассчитывается по формуле:

$$K_{восп} = \frac{\text{ч}_n}{\text{ч}_y} \times 100\% , \quad (6)$$

где ч_n – число принятых работников за период,

ч_y – число уволенных работников.

Кроме перечисленных коэффициентов рекомендуется произвести расчеты следующих коэффициентов.

6) коэффициент движения кадров (K_d) исчисляется как отношение уволенных работников по объективным причинам: на пенсию, учебу, призвано в армию, в порядке перевода на другое предприятие, другие объективные причины). Рассчитывается по формуле:

$$K_d = \frac{\text{ч}_o}{\text{ч}} \times 100\% , \quad (7)$$

где $ч_0$ – число уволенных по объективным причинам за период;

7) коэффициент стабильности ($K_{ст}$). стабильность коллектива – это постоянство его состава за определенный период или число работающих, полностью проработавших взятый период времени. Коэффициент стабильности коллектива более сложен в расчете, чем ранее названные коэффициенты расчет его можно производить по упрощенной формуле, которая применила для расчета коэффициента за 1 год:

$$K_{ст} = (1 - K_{оу}) \times 100\% , \quad (8)$$

где $K_{оу}$ – коэффициент оборота по увольнению (коэффициент сменяемости).

Например, коэффициент оборота по увольнению ($K_{оу}$) на предприятии «х» составил:

$$K_{оу} = \frac{78}{520} \times 100\% = 15\%$$

Рассчитаем для этого условного предприятия «х» коэффициент стабильности:

$$K_{ст} = (1 - K_{оу}) \times 100\% = (1 - 0,15) \times 100\% = 85\% .$$

Для расчета коэффициента стабильности коллектива за более длительный период он не приемлем, поскольку искажает положение дел, суммируя число уволенных по объективным причинам, не учитывает того, что какая-то часть вновь принятых работников за этот период может быть уволена, т.е. постоянная часть их уже будет значительно меньше, чем среднегодовая разница сменяемости кадров за этот период. Расчет коэффициента стабильности коллектива за 2 и более года должна вестись по формуле:

$$K_{ст.н.} = \frac{ч_{р.н.}}{ч_n} \times 100\% , \quad (9)$$

где $K_{ст.н.}$ – коэффициент стабильности за взятый период, где n – число лет,

$ч_{р.н.}$ – число работников, полностью проработавших этот период,

$ч_n$ – списочная численность работников, средняя за период.

Покажем на примере. За 5 последних лет показатель коэффициента оборота по увольнению (коэффициент сменяемости) был равен

соответственно 20, 18, 17, 15 и 14%, среднесписочная численность при этом от 700 до 520 человек. По формуле расчета стабильности за год (по средней величине) этот показатель был бы приблизительно равен $[(1 - 0,17) \times 100] = 83\%$. На деле же он может быть значительно ниже. Если, к нашему примеру, полностью проработавшими за 5 лет окажется 300 человек, а среднесписочная численность составит 600 человек, то по предприятию «х» реальной коэффициент стабильности кадров за 5 лет будет:

$$K_{ст.л.} = \frac{300}{600} \times 100\% = 50\%.$$

Что должен знать и уметь студент изучения темы

Студенты должны знать методику определения соответствующих коэффициентов и уметь правильно их рассчитать для анализа движения работников, изучение причин сменяемости персонала, принятия мер по обеспечению более высокого уровня постоянства состава коллективов.

Расчеты, например, коэффициента стабильности важны в прогнозах по социальному развитию коллектива для определения возможностей закрепления кадров через усиление льгот и гарантий длительное время работающим на данном предприятии.

2.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ

Задание 1. ИЗУЧЕНИЕ ЛИЧНОСТИ МЕТОДОМ САМОТЕСТИРОВАНИЯ

Цель занятий. Освоение методики определения типа темперамента личности методом самооценки с помощью специального теста-опросника, приобретение навыков изучения и анализа индивидуально-психологических особенностей личности работника.

Условия и исходные материалы.

Люди по своим психофизиологическим свойствам очень различны. Каждый человек индивидуален. Одни очень подвижны, повышено возбудимы, энергичны, другие – медлительны, спокойны, невозмутимы. Одни общительны, легко вступают в контакты с окружающими, жизнерадостные, другие – замкнуты, скрытны.

Наблюдая за поступками людей, за тем, как они трудятся, учатся, как реагируют на внешние воздействия, как относятся друг к другу, переживают радости и горести, мы, несомненно, заметим различия между ними в активности, подвижности, эмоциональности, т.е. различия их темпераментов.

Под темпераментом следует понимать природные индивидуальные психологические особенности поведения, типичные для данного человека и проявляющиеся в силе, уравновешенности, эмоциональности и подвижности реакций на жизненные воздействия.

Различают четыре типа темперамента: холерики, сангвиники, флегматики и меланхолики.

Холерики очень подвижны, возбудимы, вспыльчивы, агрессивны, прямолинейны в отношении с людьми, энергичны в деятельности. Характерна цикличность в работе. Холерик со всей страстью способен отдаваться делу, увлечься им. В это время он готов преодолеть все трудности и препятствия на своем пути. Но если истощились силы, упала вера в свои возможности, у него резко падает настроение, он перестает работать. Ему свойственна торопливость, недостаточная концентрация внимания, быстрая смена настроения.

Сангвиники – энергичны, быстры, жизнерадостны, общительны, сравнительно легко реагируют на жизненные трудности и неудачи. Без труда переключаются с одного вида деятельности на другой, активно вступают в контакты с людьми, быстро осваиваются в новой

обстановке. Продуктивны в работе, к которой относятся с интересом. Способны осуществлять ответственные работы и поручения, могут выполнять одновременно несколько дел. Хорошо владеют собой. Однако имеют и отрицательные проявления: привычка оставлять дела незаконченными, зачастую принимают необдуманные решения. Стремление к лидерству грозит перерасти в потребность подчинить себе более слабых в психологическом отношении людей.

Флегматики уравновешенны, спокойны, медлительны, невозмутимы, испытывают сложности, когда нужно быстро переключить внимание с одного вида деятельности на другой. Флегматик в работе отличается деловитостью, ровным настроением, вдумчивостью, проявляет основательность. Вывести его из равновесия могут только очень сильные воздействия. Настойчивый и упорный работник, предпочитает выполнять работы, требующие длительного напряжения сил, не склонен часто менять работу, не любит мелких поручений. К новой обстановке приспосабливается медленно.

Меланхолики чувствительны к невзгодам, замкнуты, застенчивы, робки, быстро утомляются, склонны к грусти, переживаниям, глубоко впечатлительны. Они отзывчивы, всегда готовы прийти на помощь другим. Для них характерно постоянство в дружбе, верность чувству долга. Часто отличаются мягкостью, тактичностью, деликатностью. В привычной и спокойной обстановке работают продуктивно. В новой обстановке теряются, чувствуют себя неуверенно. Нуждаются в дружеской поддержке.

Для проведения самотестирования каждому студенту выдается задание в виде анкеты по изучению типов темперамента – «паспорта» (табл. 1). В анкете даны описание признаков четырех типов темперамента: холерического, сангвинического, флегматического и меланхолического, а также пояснения и перечисленным признакам.

Таблица 1. Анкета по изучению типов темперамента («паспорт» темперамента)

п.п.	Признаки темперамента	Пояснения к признакам	Балл
1	2	3	4
Холерический темперамент			
1	Неусидчивость, суетливость	Отсутствие сосредоточенности при выполнении поставленных задач	
2	Невыдержанность, вспыльчивость	Повышенная отрицательная реакция на неблагоприятно складывающиеся обстоятельства	
3	Нетерпеливость	Проявление чрезмерной поспешности при различных обстоятельствах	
4	Резкость и прямолинейность в отношениях с людьми	Стремление к поставленной цели без колебаний и сомнений, но при этом возможно проявление грубости и бестактности	
5	Решительность и инициативность	Решительность – принятие решений без сомнений и колебаний; инициативность – проявление активности при отсутствии ее у других	
6	Упрямство	Упорное игнорирование мнений других людей	
7	Находчивость в споре	Быстрое нахождение веских аргументов для обоснования своей точки зрения	
8	Работа рывками	Отсутствие последовательности при стремлении к достижению поставленной цели	
9	Склонность к риску	Пренебрежение опасностью	
10	Незлопамятность и необидчивость	Способность находить смягчающие обстоятельства при возникновении конфликтной ситуации	
11	Обладание быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью	Склонность к скороговорке, затрудняющей восприятие речи	
12	Неуравновешенность и склонность к горячности	Горячность – отсутствие самообладания в конфликтной ситуации	
13	Агрессивность, забиячество	Чрезмерно резкая реакция на возникающие противодействия	

		других людей	
14	Нетерпимость к недостаткам	Преувеличение значения негативных сторон действительности и игнорирование позитивных	
15	Обладание выразительной мимикой	Те или иные явления действительности ярко отражаются на выражении лица	
16	Способность быстро действовать и решать	Способность в сложных условиях быстро и без колебаний принимать решения	
17	Неустанное стремление к новому	Всегда охотно откликается на все новое, не останавливаясь перед необходимостью преодоления возникающих при этом затруднений	
18	Обладание резкими порывистыми движениями	Повышенная чувствительность к внешним воздействиям	
19	Настойчивость в достижении поставленной цели	Неустанное стремление к достижению желаемых результатов	
20	Склонность к резким сменам настроения	Неустойчивость внутреннего душевного состояния	
Сангвинический темперамент			
1	Веселье и жизнерадостность	Проявление в различных ситуациях оптимизма, доброжелательности; обладание чувством юмора	
2	Энергичность и деловитость	Немедленная реакция на сложившуюся ситуацию и способность принимать наиболее правильные решения	
3	Часто не доводит начатое дело до конца	Отсутствие настойчивости при выполнении поставленной задачи	
4	Склонность переоценивать себя	Недостаточно обоснованная самоуверенность	
5	Способность быстро схватывать новое	Сообразительность, способность быстро ориентироваться в ранее неизвестной информации	
6	Неустойчивость в интересах и склонностях	Поверхностное и легкомысленное восприятие действительности	
7	Легкость переживаний, неудач и неприятностей	Способность сохранять душевное равновесие при разочарованиях	
8	Легкая приспособляемость к разным обстоятельствам	Умение находить удовлетворительные решения при любых обстоятельствах	

9	Увлечение любым новым делом	Способность быстро откликаться на различные новшества	
10	Быстрое остывание, если дело перестает интересовать	Прекращает работу, если она по его мнению бесперспективна	
11	Быстрое включение в новую работу и быстрое переключение с одной работы на другую	Способность легко воспринимать новую информацию и умело ее использовать	
12	Тягость от однообразия и будничной, кропотливой работы	Монотонность труда вызывает состояние неудовлетворенности и подавленности	
13	Общительность и отзывчивость, отсутствие чувства скованности с новыми людьми	Потребность обмена мнениями, свободное общение с окружающими	
14	Выносливость и работоспособность	Способность к продуктивной деятельности, несмотря на возникающие трудности	
15	Обладание громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой	Владение в совершенстве ораторским искусством	
16	Способность сохранять самообладание в неожиданной, сложной обстановке	Невозмутимое спокойствие в различных ситуациях	
17	Пребывание всегда в бодром настроении	Постоянное душевное равновесие и активность	
18	Быстрое засыпание и пробуждение	Устойчивость к непредвиденным внешним раздражителям	
19	Частая несобранность, проявление поспешности в решениях	Отсутствие способности к сосредоточенной, всесторонней оценке принимаемых решений, упрощенное представление об их значении	
20.	Склонность иногда «скользить по поверхности», отвлекаться	Рассеянность внимания, отсутствие сосредоточенности в работе	
Флегматический темперамент			
1	Спокойствие и хладнокровие	Душевное состояние, при котором сохраняются ясность мысли и выдержка в критических ситуациях	
2	Последовательность и обстоятельность в делах	Целеустремленность и высокая самоорганизованность	
3	Осторожность и рассудительность	Предвидение неблагоприятных исходов и умение их избегать в рискованных ситуациях	
4	Умение ждать	Способность сдерживать свои порывы до наступления благоприятного момента	

5	Молчаливость, нежелание попусту болтать	Неразговорчивость, малообщительность	
6	Обладание спокойной, равномерной речью, с остановками, без резкого выражения эмоций, жестикуляции и мимики	Необходимое условие для успешного изложения сложных вопросов	
7	Сдержанность и терпеливость	Умение владеть собой, принимая во внимание противоположное мнение	
8	Умение доводить начатое дело до конца	Стремление к завершенности начатого дела	
9	Нерастрчивание попусту сил при выполнении работы	Глубокая сосредоточенность при выполнении заданий	
10	Строгое соблюдение выработанного распорядка в жизни, системы в работе	Неуклонное стремление к четкому, заранее выработанному ритму в жизни и работе	
11	Сдерживание без усилий порывов	Способность к объективной оценке обстоятельств, препятствующих выполнению предполагаемых решений	
12	Малая восприимчивость к одобрению и порицанию	Слабая реакция на оценку проявляемой деятельности	
13	Незлобливость, проявление снисходительного отношения к колкостям в свой адрес	Добродушие, ироническое отношение к насмешкам и шуткам	
14	Постоянство в отношениях и интересах	Стабильность в установившихся взглядах	
15	Медленное включение в работу и переключение с одного дела на другое	Недостаточно быстрое восприятие нового	
16	Ровные отношения со всеми	Сдержанность в проявлении своих чувств	
17	Любовь к аккуратности и порядку во всем	Нетерпимость отступлений от правильного распорядка	
18	Трудная приспособляемость к новой обстановке	Замкнутость в общении	
19	Инертность, малоподвижность, вялость	Неспособность к активной деятельности	
20	Обладание выдержкой	Способность сохранять самообладание и стойко противостоять отрицательным воздействиям	
Меланхолический темперамент			
1	Стеснительность и застенчивость	Неуверенность в себе	
2	Растерянность в новой обстановке	Неспособность к быстрой ориентации	
3	Затруднение в установлении контакта с новыми	Ощущение неловкости при обращении к незнакомым людям	

	людьми		
4	Неверие в свои силы	Сомнения в своих силах, способностях	
5	Стремление к одиночеству	Ощущение тяжести от необходимости общения	
6	Чувство подавленности и растерянности при неудачах	Остроотрицательная реакция на возникающие неблагоприятные явления	
7	Склонность уходить в себя	Глубокая сосредоточенность на личных ощущениях и представлениях	
8	Быстрая утомляемость	Физиологическая особенность организма	
9	Слабая, тихая речь, иногда снижающаяся до шепота	Индивидуальные свойства речи, снижающие возможность оптимального восприятия сообщаемой информации	
10	Невольное приспособление к характеру собеседника	Непроизвольное подчинение чужому мнению	
11	Впечатлительность до слезливости	Неспособность владеть собой при острых впечатлениях	
12	Чрезвычайная восприимчивость к одобрению и порицанию	Остро воспринимается привлечение к себе всякого рода внимания	
13	Предъявление высоких требований к себе и окружающим	Строгость и принципиальность при оценке себя и окружающих	
14	Склонность к подозрительности и мнительности	Постоянное опасение неприятностей	
15	Болезненная чувствительность и легкая ранимость	Обостренное восприятие обыденных явлений	
16	Чрезмерная обидчивость	Преувеличение значимости не заслуживающих серьезного внимания обстоятельств	
17	Скрытность и необщительность, нежелание делиться ни с кем своими мыслями	Отсутствие потребности в общении	
18	Малая активность и робость	Предрасположение к невозмутимому спокойствию и боязнь вызвать недовольство своими действиями и мнениями	
19	Безропотная покорность	Отсутствие самостоятельности и охотное подчинение чужому мнению	
20	Стремление вызвать сочувствие и помощь у окружающих	Острая потребность привлечения внимания к своим огорчениям с целью получения необходимой поддержки	

Методика выполнения задания.

Определить темперамент можно методом наблюдения и с помощью специально разработанных тестов. Метод наблюдения требует длительного времени, достаточно высокой квалификации наблюдателя. Тесты позволяют за короткое время, используя данные самооценки человека, сделать довольно достоверный вывод о типе его темперамента.

Занятие проводится в форме индивидуального тестирования студентов. По результатам самооценки они получают характеристику своих психологических особенностей и рекомендации по их совершенствованию в целях повышения эффективности будущей профессиональной деятельности.

Заполнение анкеты и обработка результатов. Основой этой методики для определения темперамента служит анкета (табл.), в которой для каждого типа темперамента перечислены двадцать признаков, определяемых по поведению человека в той или иной ситуации. Наличие того или иного признака устанавливает сам испытуемый, анализируя свои действия в прошлом. При этом самооценку делают в баллах по следующей шкале [1]:

- 0 – признак отсутствует без сомнения;
- 1 – сомневаюсь, есть ли у меня такой признак;
- 2 – признак присутствует, но выражен не ярко;
- 3 – признак присутствует без сомнения.

Самооценка в баллах заносится в графу 4 анкеты против соответствующего признака.

При оценке своего поведения человек должен быть откровенным сам с собой. Он не должен приукрашивать себя, изображать в розовом свете или наговаривать на себя лишнее.

После заполнения анкеты сумму баллов по каждому типу темперамента подсчитывают по формуле А. Белова [2]:

$$\Phi_m = X \left(\frac{A_x}{A} \cdot 100\% \right) + C \left(\frac{A_c}{A} \cdot 100\% \right) + \Phi \left(\frac{A_\phi}{A} \cdot 100\% \right) + M \left(\frac{A_m}{A} \cdot 100\% \right),$$

где Φ_m – формула темперамента;

X – холерический темперамент;

C – сангвинический темперамент;

Φ – флегматический темперамент;

М – меланхолический темперамент;
А_х – балл признаков холерического темперамента;
А_с – балл признаков сангвинического темперамента;
А_ф – балл признаков флегматического темперамента;
А_м – балл признаков меланхолического темперамента;
А – сумма баллов по всем типам темпераментов.

В результате формула темперамента приобретает следующий вид (условный пример):

$$\Phi_T = 40\% X + 35\% C + 15\% \Phi + 10\% M$$

Это означает, что данный темперамент на 40 % холерический, на 35 % сангвинический, на 15 % флегматический, на 10 % меланхолический.

Если в формуле баллы по какому-либо типу темперамента составляют 40 % и более, то данный тип темперамента считается доминирующим, 30–39 % – темперамент выражен достаточно ярко, 20–29 % – качества данного типа проявлены средне, менее 20 % – выражены в малой степени, слабо.

Что должен знать и уметь студент после изучения темы.

Студент должен знать сущность темперамента, его основные психологические особенности личности, их проявления и реакцию на различные воздействия, уметь определять тип темперамента по приведенной методике, делать анализ и выводы в отношении себя и других лиц на основе тестирования.

Особенности темперамента следует учитывать при комплектовании первичных трудовых коллективов, подбора и расстановки кадров, распределении между ними заданий, даче поручений, назначении руководителей, специалистов, улучшении стиля их деятельности, при индивидуальном подходе к воспитанию и обучению, к формированию характера, к всестороннему развитию способностей, при подготовке рекомендаций и предложений по совершенствованию личности и т.п.

На основании анализа результатов, полученных в тесте-опроснике (анкете) можно сформулировать следующие рекомендации для самосовершенствования.

Рекомендации на основании анализа результатов, полученных в тестах-опросниках (анкетах)

Рекомендация 1 (С). На основании Ваших природных качеств и

свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **сангвиническому**. Вы человек энергичный, эмоциональный, работаете быстро, живо отзываетесь на окружающие события. Способны к живой работе, требующей активности и смекалки, менее способны к выполнению однообразной, монотонной работы, требующей большой усидчивости, сосредоточенности.

Рекомендуем: будьте более самостоятельны, менее скоропалительны, принимая то или иное решение, обратите внимание на повышение личной организованности, собранности.

Если Вы приложите усилия в указанных направлениях, то природные свойства Вашей нервной системы вполне будут способствовать высокой эффективности Вашей работы.

Вы способны разобраться в людях, эмоционально их заечь, сплотить вокруг себя. Контролируйте при этом себя – старайтесь не «выпячивать» свою личность, анализируйте и делайте выводы в случаях промахов и неудач.

Рекомендация 2 (М). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **меланхолическому**.

Вы эмоциональны, легко ранимы, склонны сильно переживать, не любите выступать публично, не сразу сходитесь с людьми, в работе, по видимому, ответственны, исполнительны, однако в условиях заметных моральных и физических напряжений Вам работать трудно – сильно переутомляетесь, плохо переносите стрессовые ситуации.

Рекомендуем: развивать в себе свободную, нескованную общительность, решительность, больший интерес и внимание к коллегам, подчиненным, большую требовательность к ним, большую уверенность в себе, базирующуюся на опыте, знании дела. Старайтесь опираться на актив коллектива, его лидеров, проявляйте во всех вопросах больше личной активности. При общении с руководством используйте свои сильные качества, старайтесь показать в первую очередь аккуратность, четкость в оформлении документов, логическое обоснование своих мыслей, ответственную подготовку к вопросу, знание и понимание поступков и качеств отдельных подчиненных.

Рекомендация 3 (Ф). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, выражающихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к

флегматическому, т.е. по натуре Вы человек спокойный, уравновешенный, чаще всего невозмутимый. Эмоциональное состояние у Вас обычно внешне проявляется слабо.

Работаете упорно, с большой настойчивостью, четко и организованно, но любите ту работу, к которой привыкли, всякие неожиданности, необходимость внезапно перестраиваться, что-то менять в работе раздражает Вас, выбивает из ритма. У Вас, очевидно, имеется тяга к постоянству, однообразию, не любите «суетиться».

Рекомендуем: старайтесь быть более оперативным и расторопным, принимая управленческое решение, не ждите внешних стимулов, меньше углубляйтесь в себя, развивайте в себе свободную, нескованную общительность, больший интерес и внимание к подчиненным.

Рекомендация 4 (X). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **холерическому**, т.е. Вы человек быстрый, порывистый, глубоко вникаете в дело, увлекаете за собой людей, зажигаете своей эмоциональностью. Для Вас характерна большая работоспособность, одновременно можете делать несколько дел. Часто получается так, что смена одного дела другим является для Вас отдыхом. При монотонной или другой работе Вы быстро утомляетесь, а оперативная, разнообразная работа более соответствует Вашему характеру.

С другой стороны, для Вас характерны, по-видимому, эмоциональные вспышки, резкие смены настроения, невыдержанность в отношении с людьми, т.е. Вы позволяете себе срываться, быть не сдержанным в силу большой возбудимости.

Рекомендуем: более спокойно реагировать на рабочие ситуации, спокойно выслушивать подчиненных, не перебивая их и не раздражаясь на те их качества, которые не мешают им быть хорошими работниками. Преодолевайте у себя вспыльчивость, резкость, раздражительность. Давайте возможность высказываться своим сотрудникам, не подавляя их своей монологичностью.

Рекомендация 5 (X,C). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Вы отличаетесь активным типом поведения, сочетая в себе качества и **холерика**, и **сангвиника**. Отличает Вас живость эмоций, умение быстро перестраивать свое поведение в связи с изменяющейся ситуацией, общительность (коммуникабельность) в связи с преобладанием обращенности своего внимания

преимущественно на окружающую обстановку и окружающих людей. Ваши движения быстры, недостатки личной организованности Вы компенсируете своей расторопностью.

Рекомендуем: обратите внимание на повышение личной организованности, собранности, понаблюдайте за собой – не слишком ли Вы много говорите? Даете ли высказаться собеседнику, подчиненному? Создаете ли Вы спокойную, не нервную обстановку в процессе общения с подчиненными и коллегами? Добивайтесь большей четкости в работе с подчиненными, доходя до каждого, и «не рубите с плеча»!

Рекомендация 6 (Ф, М). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Вы сочетаете в себе качества **флегматика** и **меланхолика**. Вы предпочитаете не отрываться от начатого дела, умеете организовать себя, но малообщительны, в большей степени погружены мысленно в себя (не всегда внимательны к окружающему, к людям), эмоциональные состояния у Вас внешне мало проявляются.

Имеются трудности переключения при смене обстановки темпа деятельности. Вас часто характеризует некоторая медлительность в принятии решения.

Рекомендуем: по работе над собой как будущему руководителю: меньше замыкаться в себе, быть более энергичным, развивать в себе интерес и внимание к людям – наблюдательность, коммуникабельность. Развивайте требовательность к подчиненным и умение четко и ясно объяснить им их ошибки. Старайтесь тренировать свои способности к публичным выступлениям, помните, что слово руководителя может стать важным фактором воздействия на подчиненных.

Рекомендация 7 (С, Ф). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что в Вас сочетаются качества **сангвника** и **флегматика**.

Вы являетесь человеком уравновешенным (в поведении, эмоциях), переключаемым и подвижным. Люди такого типа отличаются неторопливостью, обстоятельностью, спокойствием, размеренностью, но в соответствии со спецификой своей работы они довольно быстро переключаются, при необходимости легко активизируются, без затруднения вступают в контакт с людьми. Они отличаются высокой организованностью своих действий, им свойственна способность быстро разбираться в сложных ситуациях, при необходимости быстро принимать решение.

Рекомендуем: если Вы, получив характеристику сангвника-

флегматика, не полностью соответствует ей, то помните, что имеете для соответствия все данные. Работайте над собой, развивайте положительные качества, задатки которых у Вас несомненно есть, стремитесь нивелировать слабые черты сложившегося у вас характера (это может быть некоторая инертность, затруднения в общении с вышестоящим руководством, замедленная реакция на новое, затруднение удержания в поле особого внимания одновременно нескольких текущих дел и т.д.).

Рекомендация 8 (X, М). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что Ваш темперамент представляет собой сочетание **холерического** и **меланхолического**. В Вас соединились, казалось бы, два полярных типа в один.

Для Вас в связи с этим, по-видимому, характерна высокая эмоциональность, активность в работе. Вы досконально вникаете во все тонкости рабочих вопросов, не забываете проверять выполнение заданий подчиненными, болеете за порученное дело, находите общий язык и легко входите в контакт как с коллегами, так и с подчиненными, однако не всегда бываете сдержанны. В моменты отдыха, когда необходимо отключаться от работы, Вы делаете это с трудом (Вас могут мучить всякого рода сомнения, недовольство собой, порой неуверенность, иногда чувство уныния). Работа опять помогает стать энергичным, увлекать за собой подчиненных, стать их лидером. Такая цикличность – подъемы и спады – в определенной степени для Вас характерна.

Рекомендуем: повышайте требовательность к подчиненным, не выполняйте за них работу! «Не выливайте» свои эмоции на них под «горячую руку»! Старайтесь свою энергию и эмоциональность частично тратить на домашние заботы. Это разгрузит Вас от рабочего напряжения.

Рассмотренные типы следует считать основными. Эта классификация схематична, в жизни четыре классических типа темперамента в чистом виде встречаются довольно редко. Достаточно часто встречаются люди, которых можно отнести к промежуточным типам темперамента, как это показано в приведенных рекомендациях, когда ярко проявляются характеристики каких-либо двух видов темперамента: совмещение холерика и сангвиника (ХС) характеризует активный тип поведения; сочетание флегматика и меланхолика (ФМ) характеризует пассивный, инертный тип поведения. Довольно часто встречаются и сочетания противоположных типов: например, МХ, СФ. При этом СФ – уравновешенный, подвижный или пассивный, МХ – неуравновешенный, переключаемый, чаще инертный. Могут быть и другие сочетания признаков

различных типов темперамента.

В работе с людьми, имеющими различный тип темперамента, следует подходить индивидуально в соответствии с их психологическими особенностями. Так, в работе с холериком рекомендуется без нужды не задевать его самолюбия, избегать резкости, небрежности, не поручать однообразные, монотонные работы, быть точным. Так, если Вы назначили деловую встречу с холериком на определенное время, а сами опоздали, то рискуете испортить все дело.

К сангвнику необходимы строгость, контроль за качеством его работы. Рекомендуется поручать работы, требующие большой активности, связанные с разнообразием условий, впечатлений, требующей широкого диапазона способностей. Лучше всего у сангвника получается организаторская работа. Строгое замечание, повышенный тон часто оказывают на него дисциплинирующее воздействие.

При правильном воспитании у флегматика формируются такие черты, как усидчивость, деловитость, настойчивость. Но в неблагоприятных обстоятельствах у флегматика могут развиваться такие специфические отрицательные черты, как вялость, инертность, пассивность, лень.

Особенности темперамента следует учитывать при комплектовании первичных трудовых коллективов, подборе и расстановке кадров, распределении между ними заданий, назначений руководителей, специалистов, улучшении стиля их деятельности, при индивидуальном подходе к воспитанию и обучению, формированию характера, всестороннему развитию способностей, при подготовке рекомендаций и предложений по самоусовершенствованию личности и т.д.

Диапазон характера флегматика довольно широк. В зависимости от среды и воспитания из него может вырасти и большой лентяй, и целеустремленный борец.

Рекомендуется ему поручать работы, где требуется выдержка и хладнокровие, привлекать к аналитическим, учетным, контрольно-ревизионным работам [3].

Меланхолика довольно трудно расшевелить, зато потом ему плохо удастся контролировать свои эмоции и поведение. Поэтому он больше других нуждается в навыках психологической защиты от перегрузок – не только физических, но и интеллектуальных, эмоциональных.

Меланхолику желательно поручать однообразные работы. Отношения к нему должны быть предупредительные, доброжелательные, полностью исключающие резкость. Замечания следует делать в мягкой форме, желательно наедине. Рекомендуется чаще ободрять,

поддерживать их авторитет в коллективе и вместе с тем приучать к работе [3].

Следует иметь в виду, что обладая любым типом темперамента, можно развивать в себе как положительные, так и отрицательные черты в поведении и эмоциональных реакциях.

Некоторые методы работы с различными типами темперамента показаны в табл. 2.

Поскольку каждая деятельность предъявляет к психике человека и ее динамическим особенностям определенные требования, то нет темпераментов, идеально пригодных для всех видов деятельности. Взять, например, деятельность операторов энергосистем, химкомбинатов и деятельность рабочего на конвейере. Если в первой люди с высокой тревожностью, малой помехоустойчивостью не могут работать, то во второй специальных высоких требований к данным психологическим особенностям человека нет. Желательно лишь, чтобы он относительно безболезненно переносил и монотонную работу. Поэтому необходимо приспособить темперамент человека к требованиям выполняемой работы.

Существуют четыре пути приспособления темперамента к требованиям деятельности [4].

Т а б л и ц а 2. Методы работы с различными типами темперамента человека [5]

Тип темперамента	Качества, которые следует использовать в работе	Подход к человеку
Холерик	Активность, энергию, умение «зажечь», увлечь, повести за собой людей, быстроту реакции, оперативность	Спокойное рассудительное обращение с ним. Важно отвлечь от второстепенных, ненужных дел и направить его энергию на главное
Сангвиник	Активность, умение находить контакт с людьми и создавать хороший психологический климат в коллективе, высокую работоспособность, гибкость	Исключать однообразную доброту, давать все более сложные и трудные, интересующие его поручения
Флегматик	Спокойствие и систему в работе. Невозмутимость и настойчивость. Высокую работоспособность в однообразных условиях	Устанавливать и контролировать сроки выполнения работ. Давать задания на продолжительный отрезок времени
	Высокую чувствительность, глубину и устойчивость	Создавать спокойную обстановку для работы. Задания

Меланхолик	чувств, умение сопереживать и войти в положение других	давать посильные, заранее и на продолжительное время, меньше опекать. Добрым словом поддерживать уверенное настроение, не допускать грубостей
------------	--	---

Первый путь – профессиональный отбор, одна из задач которого – не допустить к данной деятельности лиц, которые не обладают необходимыми свойствами темперамента. Данный путь реализуют только при отборе на профессии, предъявляющие повышенные требования к свойствам личности (диспетчеры энергосистем, горноспасатели, водолазы, летчики и т.п.). Деятельность в этих профессиях связана с регулярным экстренным напряжением, риском, опасностью, большой ответственностью.

Второй путь приспособления темперамента к деятельности заключается в индивидуализации предъявляемых к человеку требований, условий и способов работы (индивидуальный подход). При этом воспитание и обучение должны не менять темперамент, а помогать человеку преодолевать недостатки того или иного темперамента, развивать его положительные стороны. Сказанное имеет прямое отношение и к руководителям, к управлению ими собственным темпераментом. Так, например, представитель холерического темперамента должен использовать такие свои положительные качества, как активность, энергичность, энтузиазм, и сдерживать такие отрицательные проявления, как вспыльчивость, аффективность, раздражительность.

Представитель меланхолического типа должен использовать положительные черты своего темперамента (мягкость, отзывчивость, тактичность) и преодолевать такие, как нетребовательность, податливость, внушаемость, вялость и нерешительность.

У холериков нужно стремиться развивать посредством тренировок отстающий тормозной процесс. Следует воспитывать у себя сдержанность и порядок в поведении и в отношениях с другими сотрудниками, аккуратность и порядок в работе. Надо помнить о том, что холерик не любит однообразной, кропотливой работы. При этом его страстность в работе, разумную инициативность следует поощрять. Поскольку холерик может довольно быстро перейти к состоянию аффекта, когда теряется контроль за поведением со стороны сознания, то при общении с ним не рекомендуется говорить на повышенных тонах. Это только усилит его возбуждение.

На представителей меланхолического темперамента надо

воздействовать мягкостью, тактичностью, чуткостью, поскольку чрезмерная строгость и резкое повышение требований к ним еще больше затормаживают их, снижают работоспособность. Очень важно помочь им войти в коллектив, включиться в его общественную работу, почувствовать себя защищенным в коллективе.

Внимание руководителя должны привлекать сотрудники – флегматики, которым обычно не уделяется достаточного внимания – они спокойны, никому не мешают. У флегматика следует развивать недостающие ему качества – большую подвижность, активность, важно не допускать потери интереса к выполняемому делу, поскольку это порождает безразличие и вялость.

У сангвиников нужно воспитывать настойчивость, целеустремленность, усидчивость.

Третий путь заключается в преодолении отрицательного влияния темперамента посредством формирования положительного отношения к деятельности и соответствующих мотивов.

Четвертый, основной и наиболее универсальный путь приспособления темперамента к требованиям деятельности – формирование ее индивидуального стиля. Под индивидуальным стилем деятельности понимают такую индивидуальную систему приемов и способов действия, которая характерна для данного человека и целесообразна для достижения успешного результата. Человек обычно выбирает такие приемы и способы выполнения действия, которые в наибольшей степени соответствуют его темпераменту, но выбирает он их не всегда осознанно. Поэтому надо оценить их целесообразность и сознательно, творчески выработать индивидуальный стиль деятельности.

Рассмотрим несколько ситуаций по поведению личностей и подходов к их решению.

Ситуация 1. Работник животноводства Н. пассивен в коллективе, безропотно смиренно подчиняется всем требованиям. Очень обидчив, застенчив. Долго помнит обиды. Всякие замечания и порицания, особенно высказанные в резкой форме, переживает очень болезненно, как-то внутренне замыкается. Внешне всегда задумчив, улыбается редко. С коллегами по работе редко делится своими переживаниями. Очень не любит всяких нововведений и смены порядков. Часто сомневается в свои силы и возможности, но если настоять на выполнении задания, в большинстве случаев выполнит его не хуже других.

Следует определить преобладающие свойства личности Н. и подобрать методы воздействия, соответствующие этому типу личности.

Вариант решения ситуации 1. Несомненно, работник Н. относится к меланхолическому типу темперамента. Об этом свидетельствуют такие характерные признаки, как: задумчивость, граничащая с мечтательностью, пассивность, обидчивость, склонность к стандартным ситуациям, неуверенность в себе, что несомненно сочетается и с нерешительностью. В нем также можно обнаружить и черты, характерные для флегматического темперамента – это определяется замкнутостью, отсутствием инициативы, нерасположенностью к веселью. Но преобладает в нем меланхолик – этот факт должен непременно учитываться в обращении с ним, особенно со стороны заведующего фермой. Зная, что Н. не любит перемен и что это не прихоть его, а черта характера, нужно по возможности ставить его на стандартные постоянные работы, меньше давать разовых поручений. В обращении с Н. недопустим повышенный тон, резкие выражения, окрики. Замечания ему нужно делать наедине и по возможности в мягкой форме. То же относится и к поручениям. Распоряжения и указания ему желательно давать в форме настоятельных советов, поскольку Н. всегда будет стараться уклониться от нового поручения. Следует также стремиться приобщить его к активному участию в массовых мероприятиях, формируя у него чувство принадлежности к своему коллективу.

Ситуация 2. Оператор машинного доения М. очень подвижна. легко устанавливает отношение с товарищами по ферме, новыми работниками. Иногда, по живости характера, забывает данные ей разовые поручения. На вопрос «Как дела?» обычно отвечает с улыбкой «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что они не так уж и хороши. Любит поделиться своими успехами. Неудачи не скрывает, но всегда бодро добавляет «Это у меня так ... случайно получилось». Иногда огорчается, но не надолго. Преобладающее настроение веселое и бодрое. Легко заинтересовывается всем новым, но сравнительно быстро остывает. Быстро переключается на новую деятельность. Весьма разговорчива.

Следует определить преобладающие черты личности М. и подобрать методы воздействия, соответствующие данному типу личности.

Вариант решения ситуации 2. У М. преобладают свойства сангвинического темперамента: общая живость, подвижность мимики, бодрый жизнерадостный настрой. Любит перемены легко увлекается, на также быстро и остывает, легко переходит от одного дела к другому. Обращение с М. со стороны руководства значительно проще, чем в предыдущем случае. Она менее чувствительна к отсутствию педагогического такта, чем Н. Нужно только иметь в виду, что М. нуждается в большем

просторе для личной инициативы, а также постоянном контроле, поскольку может бросить начатое дело, не доводя его до конца.

Руководителю следует быть готовым ко всякого рода бурным сценам со стороны М. (резкий протест, слезы и т.п.), которые в общем, быстро проходят, если руководителю проявить выдержку и спокойствие. В противном случае, то есть, если руководитель на «бурю» со стороны М. ответит тем же, это может привести к серьезным конфликтам и неприятностям. Правда, следует сразу же оговориться, что иногда сангвиникам нравится, чтобы на них бурные сцены им отвечали тем же. Здесь, как и в других случаях, к окончательному выводу можно прийти через наблюдение. На его основании и осуществляется индивидуальный подход.

Задание 2. ИЗУЧЕНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Цель занятия. Закрепление знаний студентов по основным стилям управления, освоение методики их определения способом самотестирования, формирование умения анализировать деятельность руководителя для внесения коррекции с целью повышения эффективности управления людьми.

Условия и исходные материалы. Стиль руководства – это совокупность типичных и относительно устойчивых способов и приемов воздействия руководителей на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций. Стиль хозяйственного руководства является одним из факторов, оказывающих существенное влияние на состояние социально-психологического климата, результаты производственной деятельности трудовых коллективов. Стиль работы отличается устойчивостью, обнаруживаемой в частом повторении тех или иных приемов руководства. Но устойчивость эта относительна, поскольку стилю обычно присущ и динамизм. Многие специалисты считают, что «умение руководить – это умение менять стиль руководства», наилучший тип руководителя – это динамический».

Принято выделять три стиля руководства: авторитарный (директивный, авторитарный), демократический (товарищеский, коллегиальный), либеральный (анархический, невмешивающийся).

Авторитарному стилю присуща высокая концентрация власти в руках руководителя. Он единолично решает все вопросы управления производством, не спрашивая об этом мнения подчиненных, не доверяет им, относится к ним высокомерно. Нетерпим к критике своих

действий со стороны подчиненных, поощряет и порицает их лишь по собственной инициативе, почести стремится присвоить себе. О создании хорошего психологического климата не заботится.

Для демократического стиля характерно то, что руководитель принципиальные решения принимает после выявления мнений, советов подчиненных. Он концентрирует внимание на решении перспективных задач и координации работы подчиненных, поощряет их инициативу, верит в их силы, умение и желание хорошо работать, относится к ним внимательно, знает их нужды, защищает их интересы, работу оценивает всегда строго, но доброжелательно и справедливо. Дает ясные, четкие указания, поручения, позволяет самостоятельность подчиненных, создает атмосферу доброжелательности. Хвалит за хорошую работу, одобряет при неудачах, есть основание – поощряет (поощрение предпочитает), при необходимости наказывает. Коллектив обычно хорошо информирован о конкретных планах руководства, верит в них и проявляет большую готовность к сотрудничеству.

При либеральном стиле руководитель относится к подчиненным безразлично, на проявляет заботы о их нуждах. Он особой активности не выражает, действия его нередко случайны и непоследовательны, склонен подчиняться стороннему влиянию. Такой работник является руководителем только по названию, а по сути дела, активного воздействия на ход событий не оказывает. Следствием такого стиля может быть организационная неразбериха, низкая трудовая дисциплина, снижение производительности труда.

В жизни относительно редко встречается тот или иной стиль в чистом виде. Часто в действиях каждого руководителя проявляются в неодинаковой степени компоненты, присущие различным стилям. Преобладание одного или двух из них характеризует тот или иной стиль руководства. Например, по одному параметру руководитель характеризуется компонентом автократа, по второму – демократа, а по третьему – либерала и т.д. Таким образом, под индивидуальным стилем руководства (ИСП) нужно понимать одновременное, определенное сочетание разной степени выраженности автократичности, демократичности и либеральности (А – Д – Л). Выраженность каждого компонента у конкретных руководителей определяется тем, насколько для них типичны варианты-характеристики с помощью заключений на основе тестирования.

Сочетания и выраженность стилей могут быть следующими:

А – 1 – 1 – автократический;

1 – Д – 1 – демократический;

1 – 1 – Л – либеральный.

Это группа крайних типов ИСР. Здесь буквенное выражение соответствует высокой выраженности данного стиля, а «1» - низкой выраженности остальных. Если же два стиля выражены примерно одинаково и доминируют над третьим, то такой стиль руководства следует отнести к промежуточному. Например:

А – Д – 1 – авторитарно-демократический (директивно-коллегиальный);

А – 1 – Л – авторитарно-либеральный (директивно-либеральный);

1 – Д – Л – демократически-либеральный (коллегиально-либеральный).
--

Если выраженность всех компонентов стиля приблизительно одинаковая, то такой тип будет называться смешанным (А – Д – Л).

Американские ученые Роберт Блейк и Джейн Моутон разработали специальный график «управленческой матрицы» («решетки» менеджера). Каждый управляющий должен знать свою «решетку». Она поможет ему иметь правильную ориентировку, четче определить цели, повысить квалификацию.

Р. Блейк и Д. Моутон пришли к выводу, что любой результат достигается в так называемом «силовом поле» между производством и человеком. Матрица имеет два измерения, две «силовые линии». первое (первая «силовая линия») направлена на человека – «забота о людях» - подразумевает степень личного участия работника в процессе достижения цели, поддержание его самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и развитие благоприятных межличностных отношений. Эта линия нацелена на то, чтобы условия труда в наибольшей степени отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот первая цель.

Второе измерение (вторая «силовая линия») – «забота о производстве» - предполагает отношение руководителя к широкому кругу производственных вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора персонала, организации людей и трудового процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т.д. Вторая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных формах товаров и услуг. Постоянными целями здесь, в частности, являются максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства и т.п.

Между этими двумя «силовыми линиями» образуется некое «поле».

Блейк и Моутон выделили 9 градаций на каждой «силовой линии», что позволило определить 5 характерных базовых типов управленческого поведения (5 стилей руководства), каждый из которых может быть обозначен цифрами 1.9; 9.1; 5.5; 1.1; 9.9.

Модель 1.9 руководителя по типу его поведения тяготеет к демократическому стилю руководства. Этот стиль управления ставит на первое место человеческие отношения, производительность оказывается на втором плане. Девизом становится утверждение, что и на предприятии надо оставаться «человеком». При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все его внимание направлено на поддержание и сохранение хороших отношений с подчиненными. В коллективе создается «уютный» социально-психологический климат, здесь все дружны и несколько расслаблены. Этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете, такая ориентация затрудняет достижение производственных результатов, приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата, к утрате руководителем авторитета лидера. Руководитель типа 1.9 является неподходящим. Не исключено, что многие работники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока не станет очевиден допущенный перекося. Возникшие конфликты нарушают установленную им гармонию всех со всеми. Сотрудники, члены коллектива, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к делу, к творчеству.

Модель 9.1. Данный стиль присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся, прежде всего, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируют человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успех и в достижении производственных целей. Такому стилю характерен «жесткий» курс администратора, для которого производственный результат – все, человек – в лучшем случае, исполнитель, а по существу никто. Естественно, что в таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти под любым предлогом из-под постоянного давления.

Ответ «жесткого» администратора – повсеместный контроль. большую часть его времени поглощают функции надзора. Реакция работников на такое руководство состоит в отказе от участия в поисках решения

стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция, в свою очередь, укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно находится в стрессовой ситуации. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают или сказываются больными. Таким образом, управляющий типа 9.1 – плохой руководитель.

Модель 5.5 – центр «решетки». Управляющие, руководители (менеджеры), соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню. Они проявляют в равной мере ограниченную заботу, как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях человека. Их удовлетворяет и средний результат. Они и добиваются некоторых средних достижений – средних, но не выдающихся. Девиз таких руководителей: «Не хватать звезд с неба». Волшебная формула – компромисс. И «жесткие» и «мягкие» руководители перегибают палку – нужна золотая середина. Однако результаты «решетки» позволяют оценить результаты и такого управления: 50% возможного при половинной заинтересованности в труде. Если возникают конфликты, разные взгляды на развитие производства, то решения, по возможности, принимаются демократическим путем.

Еще недавно многие руководители сельскохозяйственных предприятий у нас в стране стремились к такому стилю, так им спокойнее было жить. Сегодня в условиях перехода к рыночной экономике, тем более в условиях конкуренции такой стиль управления вряд ли может иметь успех.

Модель 1.1. При этом стиле руководитель проявляет очень мало заботы, как о достижении целей собственного производства, так и создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным, и наоборот. Подобное отношение встречается и со стороны обычных, рядовых сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным и не заботиться ни о ком и ни о чем. При этом социальные требования и приемы, позволяющие полностью использовать услуги социальной сферы, хорошо известны этому кругу лиц.

Модель 9.9. Это идеальный стиль руководства – наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. У руководителя с таким стилем в равной при том максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов

и на заботу о создании благоприятного СПК в коллективе. Такой стиль, как правило, позволит добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждение собственной значимости. Если же при этом будут еще и созданы условия работы, позволяющие им наилучшим образом использовать свои возможности, то идеал этой позиции кажется не таким уж недостижимым. Эта модель весьма созвучна на духу современных научных представлений эффективности руководства.

Тема занятий состоит из трех заданий, которые студенты должны выполнить.

1: Тест «Определите свой стиль управления» [].

1. Моделирование полномочий: 1) руководитель сосредоточивает полномочия у себя; 2) делит их со своими сотрудниками; 3) передает полномочия, но на контроль исполнения затрачивает времени больше, чем если бы их выполнял сам.

2. Установление ответственности: 1) делит ее с подчиненными; 2) старается возложить ее на подчиненных; 3) берет ее полностью на себя.

3. Активность и инициативность: 1) ожидает инициативу со стороны, сам избегает проявлять ее; 2) исходит только от руководителя, а со стороны подчиненных не поощряется; 3) ее проявляют и руководитель, и подчиненные.

4. Организация выработки решений по управлению коллективом: 1) применяет и отменяет решения единолично; 2) решает дела вместе с подчиненными, а единолично – лишь самые срочные вопросы; 3) обходит решение вопросов, особенно сложных.

5. Поведение при недостатке знаний: 1) не стремится восполнить пробелы в своих знаниях; 2) решает лично даже те вопросы, с которыми недостаточно знаком; 3) не скрывает своего незнания.

6. Позиция относительно самостоятельности подчиненных: 1) навязывает им свое мнение; 2) подчиненные предоставлены сами себе; 3) заинтересован в их самостоятельной работе.

7. Преобладающие методы руководства: 1) обычно приказывает, никогда не просит; 2) часто делает замечания и выносит выговоры подчиненным; 3) обращается к ним за советами, с поручениями и просьбами.

8. Способы поддержания трудовой дисциплины: 1) не в состоянии ее контролировать; 2) поддерживает ее преимущественно методами убеждения; 3) требует формального соблюдения дисциплины и беспрекословного подчинения.

9. Осуществление контроля деятельности подчиненных: 1) контролирует регулярно, но не вмешивается в их работу; отмечает успехи исполнителей; 2) контролирует работу от случая к случаю; 3) постоянно и жестко контролирует работу подчиненных, причем в процессе контроля вмешивается в их деятельность.

10. Характер требовательности к подчиненным: 1) придирается, предъявляет к ним несправедливые требования, требует по принципу «давай-давай»; 2) справедливо требует; 3) требует эпизодически, нерегулярно.

11. Реакция на советы и возражения подчиненных: 1) не считается с их соображениями; 2) далеко не всегда имеет свое мнение, подчас подчиненные дают не только советы, но и указания; 3) регулярно советуется с ними, особенно в сложных ситуациях.

12. Восприятие критики со стороны подчиненных: 1) на критику не обижается и старается использовать ее для улучшения обстановки в коллективе; 2) критику выслушивает и обещает принять соответствующие меры, но ничего не предпринимает; 3) не скрывает всего отрицательного отношения к критике.

13. Состояние контактов с подчиненными: 1) сознательно ограничивает общение с ними и держится от них на расстоянии; 2) регулярно общается с ними и информирует их о проблемах коллектива; 3) выступает в панибратские отношения с ними.

14. Психологический такт в общении: 1) в общении равнодушен; 2) обращается с подчиненными, не считаясь с общепринятыми нормами, проявляет временами нетактичность и даже грубость; 3) обращается вежливо и доброжелательно.

15. Самооценка: 1) ничем не обнаруживает своего превосходства над подчиненными; 2) безразличен к тому, как они его оценивают; 3) считает себя незаменимым в коллективе.

16. Соотношение решений функциональных и социально-психологических задач: 1) интересуется только достижением функциональных целей, независимо от настроения подчиненных; 2) старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе, удовлетворяет справедливые требования их; 3) не заинтересован в работе и подходит к ней формально.

17. Сотрудничество и взаимное доверие: 1) безразличны (безучастны) по отношению друг к другу; 2) в коллективе отсутствуют отношения взаимного доверия и сотрудничества; 3) работники поддерживают дружеские отношения.

18. Ближайшее окружение: 1) старается окружить себя квалифицированными специалистами; 2) исполнители считают себя квалифицированными специалистами; 3) исполнители считают себя квалифицированными руководителя (причем последний очень осторожен в действиях, поскольку боится за свое положение); 4) помощники и заместители подчиняются руководителю безоговорочно.

19. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя: 1) не снижается; 2) повышается; 3) снижается.

20. Отношение к нововведениям: 1) старается их избегать; 2) охотно их поддерживает; 3) консервативен.

2: Тест «Определение стиля управления руководителя с помощью самооценки».

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.

3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.

4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.

5. Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел.

6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.

7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.

8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесны контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые постоянно зависят от меня.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибарства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

3. Ситуация. Прочтите внимательно высказывания пяти различных управляющих (А, В, С, Д, Е) и отметьте те, которые в наибольшей мере соответствуют вашим представлениям. Ранжируйте эти высказывания по следующим типам управления: 9.9.; 9.1.; 1.9.; 5.5.; 1.1. Ответы в конце тестов. Однако не спешите заглянуть в ответы. Сначала сами попробуйте правильно ответить (оценить), затем сравните с ответами.

А. Для меня важно принять решения, которые в принципе можно осуществить. Я борюсь за свои идеи, представления и стиль поведения, даже если при этом приходится кое-кому наступит на мозоль. Если возникают конфликты, то я или устраняю их, или провожу свою линию. Если что-то срывается, я защищаюсь, оказываю сопротивление или выдвигаю, контраргументы. Я могу быть циничным. Я подгоняю и себя, и других.

В. Я принимаю решения других, присоединяюсь к их мнению, представлению и стилю поведения. Если возникают конфликты, я пытаюсь быть в стороне или оставаться нейтральным. Я нейтрален и потому редко раздражаюсь. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо.

С. Для меня важно, чтобы принимаемые решения были здоровыми и творческими, чтобы они встречали понимание и одобрение. Я умею слушать и ищу идеи, мнения, образ поведения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть убеждения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, я стремлюсь разобраться в их причинах и устранить последствия. Если я раздражен, то сдерживаюсь, хотя мое нетерпение заметно. Даже в трудный момент я способен оценить шутку. Все силы отдаю работе, и сотрудники следуют за мной.

Д. Для меня важно сохранять хорошие отношения с людьми. Вместо того, чтобы реализовать собственный подход, я предпочитаю принимать мнения, стиль поведения других. Я стремлюсь не допускать возникновения конфликтов. Если же доходит до конфликта, я стремлюсь к тому, чтобы люди как можно скорее «залечили» свои раны и пришли в нормальное состояние. Так как напряженность приводит к срывам, я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора, мне удастся сохранять дружеские отношения или, если возникает напряженность, переключить внимание. Я редко руковожу, но помогаю всегда.

Е. Для меня важна реализация осуществимых целей, даже если они не всегда безупречны. Если появляются новые идеи, воззрения, представления, отличающиеся от моих собственных, я ищу среднюю позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь быть твердым и справедливым, рассуждать честно. Я стремлюсь поддерживать хороший, равномерный темп работы.

Следует внимательно прочитать высказывания этих управляющих и отметить те, которые в наибольшей мере соответствуют вашим представлениям. Ранжируйте эти высказывания по следующим типам: 9.9.; 9.1.; 1.9.; 5.5.; 1.1.

Методика выполнения заданий.

Первое задание: по каждому из 20 позиций следует выбрать один из вариантов ответов, которому Вы отдаете предпочтение (выборы делать не в книге, а в отдельной тетради). Затем выборы следует сопоставить с нижеприведенным ключом:

1. 1А, 2Д, 3Л	2. 1Д, 2Л, 3А
3. 1Л, 2А, 3Д	4. 1А, 2Д, 3Л
5. 1Л, 2А, 3Д	6. 1А, 2Л, 3Д
7. 1А, 2Л, 3Д	8. 1Л, 2Д, 3А
9. 1Д, 2Л, 3А	10. 1А, 2Д, 3Л
11. 1Л, 2А, 3Д	12. 1Д, 2Л, 3А
13. 1А, 2Д, 3Л	14. 1Л, 2А, 3Д
15. 1Д, 2Л, 3А	16. 1А, 2Д, 3Л
17. 1Л, 2А, 3Д	18. 1Д, 2Л, 3А
19. 1Д, 2Л, 3А	20. 1А, 2Д, 3Л

А – авторитарный стиль руководства;

Д – демократический;

Л – либеральный.

Второе задание: специфика данной методики заключается в том, что она позволяет определить стили руководства не экспертным

способом, а с помощью самооценки. Вторым ее отличием является то, что она позволяет выявить не только стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Тест рассчитан на работающих руководителей (специалистов), однако применительно к студенческой аудитории каждому студенту следует модифицировать в своем выражении, т.е. представить себя в роли руководителя и определять собственный стиль работы.

Ключ к тесту

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
Авторитарный	1,6,7,12,13,18,19,24,25,30,31,36,037,42,43,48,49,54,55,60
Либеральный	2,5,8,11,14,17,20,23,26,29,32,35,38,41,44,47,50,53,56,59
Демократический	3,4,9,10,15,16,21,22,27,28,33,34,39,40,45,46,51,52,57,58

Обработка и интерпретация результатов теста. Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления.

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

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
Авторитарный	
0–7	Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать, отстающих и неспособных подчиненных.
8–13	Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость,

	стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.
14–20	Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.
Либеральный	
0–7	Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.
8–13	Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.
14–20	Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабОВОлие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибарство.
Демократический	
0–7	Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.
8–13	Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.
14–20	Высокая: умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и высказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

По третьему заданию-ситуации.

Ответы: результат теста: А = 9.1, В = 1.1, С = 9.9, Д = 1.9, Е = 5.5.

Что должен знать и уметь студент после изучения темы.

В результате изучения темы будущие специалисты-менеджеры, организаторы производства должны приобрести навыки выявления различных отклонений в управленческих воздействиях руководителя, внести коррекцию с целью повышения эффективности его труда и успешной деятельности возглавляемого им коллектива на любом этапе его профессиональной карьеры. В результате изучения темы студент должен уметь провести анализ типичных способов и приемов воздействия менеджера на подчиненных, овладеть методикой изучения стиля руководства и на этой основе сформулировать предложения по его совершенствованию.

Задание 4. Изучение межличностных отношений в первичном трудовом коллективе по критерию совместной работы

Цель занятия: освоить методику социометрического анализа, изучение межличностных отношений в первичном трудовом коллективе по критерию совместной работы.

Условия и исходные данные.

Для изучения взаимоотношений между членами коллективами используется так называемый метод социометрии. Этот метод позволяет дать моментальный, быстрый, графически точный снимок с динамики внутренних отношений в коллективе, которые существуют настоящее время, установить близость взаимоотношений, группировки, авторитетность, изолированность членов в коллективах и этим методом ... мы можем давать «срез», картину жизни коллектива в данный момент, можем давать некоторые рекомендации о развитии коллектива... Социометрия – хороший, быстрый прием «фотографирования» отношений в коллективе, группе» []. Она представляет собой социально-психологическую методику межличностных отношений в группе.

«Социометрия – разработанная Дж. Морекко психологическая и одновременно социально-психологический тест, применяемый для оценки межличностных эмоциональных связей в группе.

Принципы социометрии предполагают: во-первых, выявление внутренних влечений (притяжений и отталкиваний) между людьми, взаимных или односторонних их симпатий, антипатий или индифферентных, безразличных отношений и, во-вторых, на основе этих психологических

данных подбор в некоторую совокупность наиболее подходящих индивидов, имея в виду достижение максимального сотрудничества, уменьшение конфликтов и психического напряжения.

Для анализа межличностных отношений необходимо провести социометрический опрос, представляющий собой одну из разновидностей анкетного опроса. Он направлен на изучение внутриколлективных и межколлективных связей путем выявления отношений между членами коллектива.

Проведение социометрического опроса должно удовлетворять определенным требованиям.

Опрос можно проводить только в коллективах, имеющих некоторый опыт совместной деятельности (обычно не менее шести месяцев) на основе которой уже возникли четкие устойчивые взаимоотношения между его членами (совместная работа, учеба и т.д.). В противном случае исследователь рискует зафиксировать случайную структуру.

Размер коллектива должен предоставлять его членам возможность активного непосредственного общения. Большой размер коллектива снизит качество полученной информации.

Кроме того, большее количество исследуемого коллектива сделает практически невозможной полную и качественную обработку информации. Таблицы результатов выборов и схема предпочтений будут лишены наглядности, плохо обозримы.

Задаваемые вопросы должны представлять собой критерии, на основании которых опрашиваемый (респондент) осуществляет личный выбор кого-либо из членов коллектива для участия в какой-то совместной деятельности.

Содержание выбранного критерия (работать на одной операции, сидеть за одной партией, жить в одной квартире и т.д.) должно быть ясным и понятным для всех членов изучаемого коллектива.

Когда требуется получить полную картину взаимоотношений между членами данного коллектива, следует делать неограниченное число выборов. Процедура без ограничения выборов называется непараметрической.

Если исследователя интересуют лишь типичные элементы структуры, то вводится ограничение числа выборов. Процедура с ограничением числа возможных выборов называется параметрической.

Члены коллектива должны ясно представлять себе его границы. Каждый член коллектива может выбирать себе партнеров для совместной деятельности только в пределах своего коллектива.

Опросы целесообразно проводить посторонним для данного коллектива лицом. Ни члены коллектива, ни тем более руководство или представители администрации не должны проводить сбор информации, так как это нарушает анонимность, являющуюся обязательным условием успешного проведения социометрического опроса.

Каждый член коллектива должен делать выборы самостоятельного, не советуясь с другими.

Результативность социоматрицы во многом зависит от соответствующей психологической подготовки опрашиваемых. Здесь не должно быть место никакому искусственному или административному нажиму со стороны исследователя или заинтересованных лиц. Заполнение социометрической анкеты – дело добровольное, сугубо личное и интимное.

Исследователь входит в прямой контакт с членами коллектива, стремится внушить им доверие к себе. Поэтому предварительный контакт исследователя с членами коллектива повышает их психологическую готовность к предстоящему опросу. У начинающих исследователей часто возникают сомнения в успехе опроса только потому, что ряд лиц сразу же отказывается в нем участвовать. Чтобы избежать таких инцидентов, необходима предварительная социометрическая разминка. Она может быть проведена в двух формах: либо в форме индивидуальной беседы исследователя с каждым членом группы, либо беседы с группой в целом. В любом из этих случаев необходимо конкретно и коротко изложить в научно-популярной форме задачу опроса, указать на его научную и практическую значимость, уверить испытуемых в полном сохранении тайны опроса. Одновременно на этой фазе устанавливается содержание социометрических критериев.

При заполнении социометрических карточек каждому участнику должна быть представлена самостоятельность. Не должно быть никаких подсказок со стороны, не разрешается брать социометрическую анкету домой. Условия заполнения должны быть по возможности равными для всех. Чем меньше социометрических критериев, тем лучше оформлена карточка и чем лучше информирована группа о предстоящем опросе, тем меньше времени нужно для опроса. Лучше всего опрашивать группу фронтально, т.е. всех одновременно, например, в красном уголке, аудитории. Исследователь должен всегда держаться приветливо и уверенно. Заполненные социометрические карточки возвращаются исследователю.

Отношения между членами коллектива выясняются на основе выбора, отклонения или оставления без внимания опрашиваемым членом коллектива другого работника как участника совместной деятельности.

Выбор (положительный выбор) – выраженное каким-либо индивидуумом желание сотрудничать с другим индивидуумом.

Отклонение (отрицательный выбор) – выражение каким-либо индивидуумом желания уклониться от сотрудничества с другим индивидуумом.

Опускание (нейтральный, безразличный выбор) оставление одним индивидуумом другого без внимания (отсутствие выбора или отклонения).

Ответы опрашиваемого в ходе социометрического опроса могут представить информацию о позиции каждого индивида в коллективе, о делениях коллектива на микрогруппы, о взаимоотношениях на микрогруппы, о взаимоотношении между подгруппами и т.д. такого рода данные могут быть полезны и в исследованиях отношений между коллективами.

Существенным для социометрического опроса является то, что выбор, или отклонение одним индивидуумом другого осуществляется по отношению к определенной содержательной деятельности.

Конкретная содержательная ситуация, характеризующаяся контактом и представленная в качестве основы выбора или отстранения, называется социометрическим критерием. Социометрический критерий – это вопрос, который задается испытуемым с целью выяснения их взаимоотношений с другими членами группы.

Социометрические критерии формулируются в виде вопросов, ответы на которые и служат основанием для установления структуры взаимоотношений, например: «С кем из членов бригады вы хотели бы работать в одном арендном коллективе?», «С кем из членов бригады вы не хотели бы работать в одном арендном коллективе?» и т.д.

Социометрические критерии бывают различных видов реакция опрашиваемого на социометрический критерий в виде выбора или отклонения кого-либо из членов коллектива как участника совместной деятельности определяется не только содержанием критерия, но и целым рядом свойств, значение и учет которых являются необходимыми для выявления и фиксации структурных особенностей изучаемого коллектива. В основном критерии делятся на производственные и непроизводственные.

Производственные критерии позволяют исследователю выявить межличностные взаимоотношения на уровне структуры производственной деятельности. Они формулируются в виде вопросы, требующего

выбора лиц для совместного выполнения работы, например: «Если бы ваш коллектив формировался заново, с кем бы вы хотели работать вместе?»).

Непроизводственные критерии являются показателями межличностных взаимоотношений в коллективе. В качестве такого критерия выделяется значимая ситуация, не связанная с производственной деятельностью коллектива. Она фиксируется в виде вопроса, требующего выбора партнера для проведения досуга. Например: «С кем бы вы хотели бы отметить свой день рождения?», «С кем бы вы хотели учиться в одной группе?». Выборы по непроизводственным критериям образуют так называемые психогруппы.

Прогностический критерий – критерий, позволяющий выяснить структуру ожидания формирующих отношений членов коллектива согласно представлениям респондента.

Используя прогностический критерий, можно получить представление опрашиваемого о структуре коллектива, основанное на его психологических особенностях.

Респонденту предлагается ответить на вопрос, кто из членов коллектива выберет или отвергнет его как партнера в каком-либо виде деятельности. Например: «Кто из членов вашего коллектива хотел бы проводить отпуск вместе с вами?», «Кто хотел бы с вами выполнять производственный заказ?»).

Социальные критерии предполагают выбор для совместной общественной работы. Например: «С кем бы вы хотели проводить проверку работы столовой предприятия?», «С кем бы вы хотели готовить информационный стенд, посвященный спортивным достижениям предприятия?». Выборы по социальным критериям образуют социогруппы.

Критерий считается положительным, если предполагает объединение партнеров для какой-либо совместной деятельности. Например: «С кем бы вы хотели работать в одной смене?». Отрицательным критерием называется критерий, предполагающий выделение из коллектива лица (или лиц), с которыми опрашиваемый не хотел бы заниматься одной деятельностью, в одном коллективе. Например: «С кем бы вы не хотели работать в одной смене?». Нейтральным критерием является критерий, предполагающий ответ на партнерство как безразличный. Например: «С кем бы вы могли работать в одной смене, а могли бы и не работать, безразлично, все равно?»).

Двойными критериями называются такие критерии, которые предполагают возможность взаимного равенства партнеров в случае их реального осуществления – выбор соседа по комнате, спутника в командировку,

противника или союзника в игре и т.п. например: «С кем бы вы хотели поехать в командировку по изучению передового опыта?»).

Содержанием одинарных критериев является ситуация, при осуществлении которой возникает первенство выбирающего и выбранного (примером может служить социометрический выбор руководителя или подчиненного: «Кто из членов коллектива, по вашему мнению, может быть бригадиром?»).

Кроме того, выделяются прямые и косвенные критерии.

Примером прямого критерия может служить критерий типа: «С кем бы вы хотели работать в комиссии по трудовым спорам?». Пример косвенного критерия: «Если бы вас избрали в комиссию по трудовым спорам, с кем бы вы хотели в ней работать?»).

Выбор того или иного способа (метода, приема) конструирования критерия определяется как задачами исследования, так и характеристиками изучаемой совокупности (уровень образования, возраст, пол и т.д.).

К социометрическим критериям-вопросам предъявляются определенные требования. Они должны быть конкретными, составленными на основе значимых ситуаций деятельности и выраженными в форме эмоционально-оценочных отношений. Социометрический критерий должен удовлетворять всем требованиям, предъявляемым к формулировке вопросов в любом опросе (конкретность, однозначность и т.д.). Кроме того, при формулировке социометрического критерия важно учитывать следующие правила:

1. Социометрический критерий должен быть подобран таким образом, что в его содержании прежде всего отражались взаимоотношения между членами коллектива. Только в этом случае он будет действительным инструментом социометрического исследования.

2. Социометрический критерий должен воспроизводить ситуацию выбора партнера для совместной деятельности, т.е. опрашиваемый должен выбрать или отклонить другого члена коллектива.

3. Критерий не должен ограничивать возможности выбора. Опрашиваемый (респондент) должен четко представлять размеры и границы коллектива и знать, что он имеет право выбрать любого члена.

4. Используемые критерии должны интересовать исследуемый коллектив и быть значимыми для него.

5. Критерий должен описывать конкретные ситуации, для того чтобы у респондента было конкретное основание для выбора или отклонения партнера.

6. Особое внимание следует уделить формулировке критерия.

Метод социометрии относится к эффективным инструментам социально-психологического исследования структуры малых групп и коллективов. Кроме того, он выступает также и методом изучения личности как элемента группы. Ценность социометрии повышается при ее сочетании с другими методами исследования личности и группы.

Социометрическая техника применяется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп. Для социолога этот метод позволяет вскрыть и изучить строение (структуру) таких микросоциальных объектов, какими являются «малые» социальные группы. Как известно, любая контактная группа или социальная общность рождается на основе какой-то совместной деятельности и потребностей людей. Наряду с официальной структурой во взаимоотношениях между членами группы завязывается система неофициальных взаимоотношений, основанных на эмоциональной природе человеческой общительности. Измерить эти взаимоотношения – одна из практических задач социометрии.

Вместе с официальной или формальной структурой общения, отражающей рациональную, нормативную, обязательную сторону человеческих взаимоотношений, в любой социальной группе всегда имеется психологическая структура неофициального или неформального характера, формирующаяся как система межличностных предпочтений, симпатий и антипатий. Особенности такой структуры во многом зависят от ценностных ориентаций участников, их восприятия и понимания друг друга, самооценок и самооценок. Как правило, неформальных структур в группе возникает несколько, например структуры взаимподдержки, взаимовлияния, популярности, престижа, лидерства и др. Неформальная структура зависит от формальной структуры группы в той степени, в которой индивиды подчиняют свое поведение целям и задачам совместной деятельности, правилам ролевого взаимодействия. С помощью социометрии можно оценить это влияние. социометрические методы позволяют выразить внутригрупповые отношения в виде числовых величин и графиков и таким образом получить ценную информацию о состоянии группы.

Для социометрического исследования важно, что любая структура неформального порядка, хотим мы этого или не хотим, всегда в тех или иных отношениях проецируется на формальную структуру, т.е. на систему деловых, официальных отношений, и тем самым влияет на сплоченность

коллектива, его результативность. Эти положения проверены экспериментом и практикой.

Наиболее общей задачей социометрии является изучение неофициального структурного аспекта социальной группы и царящей в ней психологической атмосферы. Социометрический тест позволяет, конечно, исследовать эти проблемы весьма приблизительно и лишь с определенной степенью надежности. Однако дополненный данными наблюдений и эксперимента он выступает удобным средством для быстрого и технически достаточно простого проникновения во внутреннее строение группы. Одноактная социометрия дает лишь «срез», приблизительно «фотографию» групповой структуры, а многоактная – характер ее изменения.

Социометрические исследования, проводимые в производственных коллективах бригад, ферм и других подразделениях предприятий, могут дать ценный материал для теоретической и практической разработки необходимых мероприятий социального развития производственных коллективов.

По полученным результатам социометрического опроса строят социоматрицу, социограмму и вычисляют так называемые социометрические индексы (коэффициенты).

Порядок и методика выполнения задания.

Суть методики состоит в том, что каждому из членов группы предлагается анкета включающая вопросы или так называемые социометрические критерии. В результате социометрической процедуры (обработки данных социометрического опроса) составляются социоматрица и социограмма. Последняя является графическим выражением математической обработки результатов, полученных с помощью социометрического теста при исследовании межличностных отношений в первичном коллективе (группе). Она наглядно показывает сложную систему взаимосвязей членов коллектива, переплетение их взаимных симпатий, наличие социометрических лидеров и отвергаемых.

Преподаватель, ведущий занятие, раскрывает содержание анкеты 1. Обращает внимание на вопрос: «Если бы ваш коллектив формировался заново, с кем бы из работников своего коллектива вы хотели работать вместе (положительный выбор); не хотели работать вместе (отрицательный выбор); могли бы работать, могли бы не работать, все равно (нейтральный выбор)». Вопрос может быть сформулирован иначе, например: «Если бы ваш коллектив (для животноводческой фермы) переходил на двухсменную

работу, с кем бы вы в одной смене хотели бы работать» и т.д., или «Если бы ваш коллектив переходил на аренду...».

Следует объяснить, как провести беседу в коллективе, как заполнять анкету. Такое анкетирование целесообразно проводить в первичных коллективах. Анкету с занесением в нее фамилий членов первичного коллектива, включая и его роль руководителя, выдают каждому работнику для заполнения (выбора партнеров по совместной работе).

После опроса следует заполнить социоматрицу, то есть перенести данные анкет в таблицу для проведения соответствующих расчетов. Например, первичный коллектив вместе с руководителем состоит из 6 человек. Предположим, мы провели социометрический опрос и данные анкет перенесли в социоматрицу (табл. 1). Руководитель этого коллектива Воронова М. И. (№ 2).

Анкета 1 по изучению взаимоотношений в первичном коллективе

Отмечать соответствующий выбор против каждой фамилии знаком «+»

Ф. И. О.	Если бы ваш коллектив формировался заново, с кем бы вы из работников фермы (бригады, звена)		
	хотели работать вместе	не хотели работать вместе	могли бы работать, могли бы не работать (все равно)
1. Адамов А. В.			
2. Воронова М. И.			
3. Григорьева С. М. и т.д.			

Анкета 2 по изучению взаимоотношений в группе по критерию совместной работы (отдыха)

Отмечать выбор против соответствующей фамилии и в соответствующей графе значком «+».

Ф. И. О.	После окончания БГСХА с кем бы вы в одном хозяйстве на равных (одинаковых) должностях	Кто самый лучший	С кем бы вы хотели отдыхать

	хотели работать вместе	не хо- тели ра- ботать вместе	могли бы рабо- тать, могли бы не работать (все равно)		
1	2	3	4	5	6

**Таблица 1. Социоматрица межличностных отношений
в первичном коллективе**

Кто выбирает	Кого выбирают						Σ+	Σ-	Σ0	Всего
	1	2	3	4	5	6				
1. Адамов А. В.		+	+	-	+	0	3	1	1	5
2. Воронова М. И.	+		+	0	0	+	3	-	2	5
3. Григорьева С. М.	+	+		0	+	-	3	1	1	5
4. Данилов В. И.	-	-	-		0	+	3	1	1	5
5. Жарносек Л. В.	+	+	+	+		0	4	-	1	5
6. Кротова Т. И.	-	+	0	0	-		1	2	2	5
Σ+	3	5	4	1	2	2	17			
Σ-	2	-	-	1	1	1		5		
Σ0	-	-	1	3	2	2			8	
Всего	5	5	5	5	5	5				30

При заполнении социоматрицы положительный выбор отмечается значком «+», отрицательный - «-», нейтральный (безразличный) – «0».

Проведем соответствующие расчеты. Коэффициент сплоченности (взаимности) определяется отношением абсолютного количества положительных выборов к максимально возможному количеству выборов:

$$K_c = \frac{\Sigma+}{n(n-1)},$$

где K_c – коэффициент сплоченности;

$\Sigma+$ - сумма положительных выборов;

n – число членов коллектива, участников опроса.

Коэффициент психологической напряженности (v) определяется отношением абсолютного количества отрицательных выборов к максимально возможному количеству выборов:

$$V = \frac{\Sigma-}{n(n-1)},$$

где $\Sigma -$ - количество отрицательных выборов.

Коэффициент нейтральности (N) устанавливается отношением абсолютного количества нейтральных выборов к максимально возможному количеству выборов:

$$N = \frac{\Sigma 0}{n(n-1)},$$

где $\Sigma 0$ - количество нейтральных выборов.

Подставив соответствующие данные табл. 1 в формулы, получим следующие коэффициенты: $K_c = 0,57$; $V = 0,16$; $N = 0,27$.

Чем ближе коэффициент сплоченности к 1, тем сплоченнее коллектив. Буквенные обозначения коэффициентов могут быть, конечно, другие. Для проверки правильности расчетов используется сумма этих трех коэффициентов, которая должна быть равна 1.

Для большей наглядности изображения структуры межличностных отношений данные социоматрицы представим в виде социогаммы. Как вычертить социогамму на основе социоматрицы (табл. №1) показывает на доске преподаватель. Сплошные линии показывают положительный выбор, пунктирные – отрицательный, нейтральные выборы не показывают.

На социогамме наглядно видна сложная неформальная структура отношений. В коллективе существует несколько неформальных групп: 1 – 2 – 3 – 5 – 1; 1 – 2 – 3 – 1; 1 – 3 – 5 – 1. Главенствующее положение занимает первая неформальная группа, куда входит и руководитель коллектива (№ 2). Из табл. 1 и социогаммы видно, что официальное положение руководителя совпадает с неофициальным неформальным его статусом. Это положительное явление. Кроме № 2 неформальным лидером является и работник № 3 (он по социометрическому статусу на 2-ом месте).

В случае, если не все работники охвачены опросом (но не менее 70% членов коллектива), вводится так называемый поправочный коэффициент (K), который рассчитывается следующим образом:

$$K = \frac{n}{p},$$

где n – число членов коллектива;

p – число опрошенных работников.

Далее с учетом поправочного коэффициента производятся расчеты:

$$K_c = \frac{\Sigma + \times K}{n(n-1)},$$

$$V = \frac{\Sigma - \times K}{n(n-1)},$$

$$N = \frac{\Sigma 0 \times K}{n(n-1)}.$$

Если сумма коэффициентов больше или меньше 1 не более чем на 0,04, то ее нужно привести к 1 путем вычитания из коэффициента, имеющего наибольшее значение, или добавления к коэффициенту, имеющему наименьшее значение, соответствующей величины. Если сумма коэффициентов отличается от 1 на 0,05 и более, то расчет сделан неверно. Необходимо проверить исходные данные и повторить расчет.

2. На примере учебной группы следует овладеть инструментарием социометрического опроса. Анкета 2 по содержанию несколько отличается, так как речь идет не о производственных коллективах, а об учебных группах. Вопросы о лучшем организаторе и «С кем бы хотели отдыхать вместе?» ставятся для того, чтобы выявить в группе делового и популярного (эмоционального) лидеров.

На отдельных листах (не в тетради) студенты записывают под диктовку преподавателя анкету, а также фамилии студентов учебной группы. Затем они тут же на занятии самостоятельно заполняют анкету. После заполнения анкеты студенты сдают их преподавателю для обработки. Обработку анкеты, составление социоматрицы и расчеты на 2-ом этапе занятий следует проводить без участия студентов! содержание ответов анкет не подлежит гласности! Об этом надо сказать в самом начале анкетирования.

Расчетные коэффициенты по учебной группе затем можно огласить но они представляют интерес в сравнении с другими группами. Можно назвать положительного социометрического лидера (но не отрицательного!).

По итогам изучения темы студенты должны знать практический смысл и значение социометрии, овладеть методикой социометрических замеров и анализа. Уметь составить на основе данных социометрических карточек (анкет) социоматрицу, вычертить социограмму, находить социометрические группы и лидеров и рассчитывать коэффициенты сплоченности, психологической напряженности и нейтральности.

Задание 5. Изучение социально-психологического климата (СПК) коллектива

Цель занятия. Освоить методику изучения социально-психологического климата.

Условия и исходные материалы.

В процессе совместной деятельности людей в трудовом коллективе все его члены взаимодействуют друг с другом на основе личного общения, т.е. путем непосредственного сотрудничества. Это создает основу для психологических отношений. В результате между людьми складывается определенная система отношений, взаимных требований, оценок, принципов, понимания жизненных явлений.

Межличностные отношения, возникающие в процессе общения людей в коллективе, определяют его основное настроение, создают общественно-психологическое явление, получившее название социально-психологического климата или атмосферы, в которую, по словам И. П. Павлова «... каждый вносит нечто свое, но вдыхает ее всю».

Социально-психологический климат, соответствующий моральным нормам, является одним из важнейших факторов оптимизации общественной деятельности каждого отдельного работника и любого коллектива. Благоприятный социально-психологический климат является непременным условием повышения производительности труда, удовлетворенности членами коллектива своей работой.

Социально-психологический климат может быть благоприятным и неблагоприятным.

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата коллектива являются доверие и высокая требовательность друг к другу, доброжелательность и деловая критика, свободное выражение собственного мнения при обсуждении групповых вопросов, достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении. Кроме этого, для коллектива с высоким уровнем межличностных отношений характерны высокая степень взаимопомощи, удовлетворенность своей принадлежностью к данному коллективу, ответственность каждого за состояние дел в подразделении, терпимость к чужому мнению. Таким образом, характер социально-психологического в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием социально-психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

На формирование определенного СПК оказывают влияние различные факторы. Это прежде всего совместимость его членов, под которой понимается наиболее благоприятное сочетание свойств характера работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу.

Несовместимость проявляется в стремлении членов коллектива избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов – к отрицательным эмоциональным состояниям и даже конфликтам.

Важным фактором, воздействующим на социально-психологический климат коллектива, является характер официальных организационных связей между его членами – формальная структура.

Наряду с системой официального взаимодействия на социально-психологический климат коллектива большое влияние оказывает его неофициальная (неформальная) организационная структура. безусловно, товарищеские контакты во время работы и по окончании ее, сотрудничество и взаимопомощь формируют иной «климат», нежели недоброжелательные отношения, проявляющиеся в ссорах и конфликтах.

На формирование социально-психологического климата влияет также стиль работы руководителя коллектива.

Социально-психологический климат формируется в процессе совместной деятельности людей и проявляется в их поведении, произвольных и непроизвольных реакциях друг на друга, в способах общения.

Использование социально-психологических механизмов повышения эффективности трудовой деятельности первичных трудовых коллективов через формирование межличностных отношений в бригадах, благоприятного социально-психологического климата, повышении удовлетворенности трудом, организация делового взаимодействия и общения между участниками совместной деятельности имеют исключительно важное значение. Поэтому без надежной диагностики состояния социально-психологического климата того или иного коллектива не может быть ни его прогнозирования, ни тем более его эффективного регулирования, управления и формирования в рыночных условиях.

Методические указания по выполнению задания.

В основу методики положено изучение индивидуальных оценок психологического восприятия внутриколлективных отношений.

Каждому члену первичного трудового коллектива (бригады, фермы, звена) выдается анкета (анкета № 1), в которой предлагается ответить на приведенные вопросы. Сначала студенты знакомятся с содержанием анкеты для изучения СПК в производственных условиях. преподаватель объясняет смысл этой методики для того, чтобы будущие специалисты смогли самостоятельно провести подобные анкетные опросы и рассчитать коэффициенты.

В анкете 9 вопросов, но их может быть больше или меньше. Могут быть и другие вопросы, ответы на которые дают оценочную информацию о состоянии СПК, например, отношения с руководителем предприятия и т.д., если эти отношения действительно влияют на состояние СПК.

После того, как студенты записали анкету, им разъясняется дальнейшая работа по расчету соответствующих коэффициентов.

Коэффициент социально-психологического климата определяется путем анализа ответов членов коллектива на вопросы, характеризующие отношения между членами коллектива, его руководителем и специалистами, возможно руководителем предприятия. Каждый вариант ответа условно оценивается баллами от 5 (высшая оценка) до 1 (низшая оценка). Номер варианта ответа соответствует его балльной оценке (кроме первого вопроса).

Максимально возможная оценка отношений, данная отдельным работником, равна 45 (5X9, анкета 2). Фактическая оценка отношений может быть значительно ниже. Коэффициент социально-психологического климата ($K_{кл}$) определяется отношением фактической оценки к максимально возможной.

Сначала определяется коэффициент социально-психологического климата для отдельного члена первичного коллектива (индивидуальный):

$$K_{кл.инд.} = \frac{\sum N}{m},$$

1.

где $\sum N$ – сумма баллов выбранных ответов (по данной анкете);

m – максимально возможная оценка.

Коэффициент СПК коллектива ($K_{кл. инд.}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{кл.инд.} = \frac{\sum K_{кл.инд.}}{n},$$

2.

где $\sum K_{\text{кл. инд.}}$ – сумма индивидуальных коэффициентов СПК;

n – количество членов коллектива.

Значение коэффициента колеблется от 0,2 (минимальное) до 1,0 (максимальное).

Отношения в коллективе с помощью коэффициента можно охарактеризовать следующим образом (табл. 1).

Таблица 1. Шкала оценки состояния межличностных отношений в коллективе

Значение $K_{\text{пс. кл.}}$	Состояние отношений в коллективе
0,2 – 0,45	Плохие
0,46 – 0,65	Удовлетворительные
0,66 – 0,85	Хорошие
0,86 – 1,0	Очень хорошие

3.

После объяснения методики проведения анкетного опроса в производственных условиях и уяснения расчета соответствующих коэффициентов в целях овладения инструментарием студенты на отдельных листах записывают анкету 2 для изучения СПК в учебной группе. записав анкету, студенты тут же на занятии заполняют ее, отвечая на вопросы следующим способом: обводят кружком цифру против того ответа, который соответствует их мнению. После ответов на вопросы анкеты сдают преподавателю.

Обработка анкет и расчеты производятся без участия студентов! Содержание индивидуальных ответов на анкеты не подлежат оглашению! Коэффициент социально-психологического климата учебной группы (совокупный) можно назвать, но интерес представляет сравнительный анализ по всем учебным группам. Целесообразно сопоставить коэффициент СПК с коэффициентом сплоченности, успеваемостью, вопросами изучения личности (темпераментом). В производственных условиях результаты исследований, во-первых, могут быть использованы для совершенствования межличностных отношений в коллективе как одного из важнейших условий повышения производственных показателей. Кроме этого, улучшение внутриколлективных отношений – одна из важных социальных функций руководителя первичного коллектива. Следует иметь в виду, что улучшение межличностных отношений может быть и самоцелью, так как это повышает комфортабельность, доброжелательность межличностной атмосферы. Это уже само по себе

имеет исключительно важное значение, особенно в на время психологических стрессов, напряженности и т.д.

Анкета

Уважаемый товарищ!

Ответьте, пожалуйста, на поставленные вопросы. Возможные ответы предусмотрены в анкете: достаточно обвести кружком цифру против того ответа, который соответствует вашему мнению. Ваши ответы не будут оглашены. Свою фамилию указывать не нужно.

1 Что вы можете сказать о своем коллективе?

- 1) коллектив дружный;
- 2) в основном дружный, но несколько человек держатся обособленно;

3) разобщен на группы;

4) каждый из нас сам по себе;

5) не знаю, что сказать.

2. Какие отношения между членами вашего коллектива?

1) очень плохие;

2) плохие;

3) удовлетворительные;

4) хорошие;

5) очень хорошие.

3. Какие отношения у членов вашего коллектива с бригадиром (для фермы – зав. фермой)?

1) очень плохие;

2) плохие;

3) удовлетворительные;

4) хорошие;

5) очень хорошие.

4. Какие отношения у работников вашей бригады (коллектива) с главным зоотехником (гл. агрономом, гл. инженером)?

1) очень плохие;

2) плохие;

3) удовлетворительные;

4) хорошие;

5) очень хорошие.

5. Какие отношения у работников вашей бригады (фермы) с главным ветврачом? (для животноводческих коллективов)

1) очень плохие;

- 2) плохие;
 - 3) удовлетворительные;
 - 4) хорошие;
 - 5) очень хорошие.
6. Считаете ли вы, что члены вашего коллектива могут откровенно высказывать свое мнение по всем вопросам жизни коллектива, своей бригады?
- 1) не могут;
 - 2) скорее не могут, чем могут;
 - 3) скорее могут, чем не могут;
 - 4) чаще всего могут;
 - 5) всегда могут.
7. Считаются ли с вашим мнением в коллективе?
- 1) не считаются, даже когда я права;
 - 2) большей частью не считаются;
 - 3) скорее не считаются, чем считаются;
 - 4) скорее считаются, чем не считаются;
 - 5) всегда считаются.
8. Считается ли бригадир (зав. фермой) с мнением вашего коллектива?
- 1) не считается;
 - 2) большей частью не считается;
 - 3) скорее не считается, чем считается;
 - 4) скорее считается, чем не считается;
 - 5) всегда считается.
9. Считается ли главный зоотехник (другие главные специалисты при необходимости) с мнением вашего коллектива?
- 1) не считается;
 - 2) большей частью не считается;
 - 3) скорее не считается, чем считается;
 - 4) скорее считается, чем не считается;
 - 5) всегда считается.

Анкета
по изучению СПК в коллективе студенческой группы

1. Что вы можете сказать о коллективе своей группы?
- 1) коллектив дружный;

2) в основном дружный, но несколько студентов держатся обособленно;

- 3) разобщен на группы;
- 4) каждый из нас сам по себе;
- 5) не знаю, что сказать.

2. Какие отношения между членами вашей группы?

- 1) очень плохие;
- 2) плохие;
- 3) удовлетворительные;
- 4) хорошие;
- 5) очень хорошие.

3. Какие отношения студентов вашей группы со старостой группы?

- 1) очень плохие;
- 2) плохие;
- 3) удовлетворительные;
- 4) хорошие;
- 5) очень хорошие.

4. Какие отношения студентов группы с деканатом факультета?

- 1) очень плохие;
- 2) плохие;
- 3) удовлетворительные;
- 4) хорошие;
- 5) очень хорошие.

5. Считаете ли вы, что ваши студенты могут откровенно высказать свое мнение по всем вопросам жизни коллектива своей группы?

- 1) не могут;
- 2) скорее не могут, чем могут;
- 3) скорее могут, чем не могут;
- 4) чаще всего могут;
- 5) всегда могут.

6. Считаются ли с вашим мнением в коллективе группы?

- 1) не считаются, даже когда я прав (а);
- 2) большей частью не считаются;
- 3) скорее не считаются, чем считаются;
- 4) скорее считаются, чем не считаются;
- 5) всегда считаются.

7. Считается ли декан с мнением группы?

- 1) не считается;
- 2) большей частью не считается;

- 3) скорее не считается, чем считается;
 - 4) скорее считается, чем не считается;
 - 5) всегда считается.
8. Считается ли заместитель декана с мнением группы?
- 1) не считается;
 - 2) большей частью не считается;
 - 3) скорее не считается, чем считается;
 - 4) скорее считается, чем не считается;
 - 5) всегда считается.
9. Считается ли староста с мнением группы?
- 1) не считается;
 - 2) большей частью не считается;
 - 3) скорее не считается, чем считается;
 - 4) скорее считается, чем не считается;
 - 5) всегда считается.

В результате изучения темы практических занятий и выполнения задания студенты должны знать сущность социально-психологического климата коллективом факторы, влияющие на уровень взаимоотношений, уметь составить анкету, провести опросы и сделать анализ результатов и аргументировать предложения по совершенствованию внутри-коллективных отношений.

Задание 6. Определение типа темперамента

Цель занятия: освоить методику определения типа темперамента личности методом самооценки с помощью специальных тестов-опросников, приобрести навыки изучения и анализа индивидуально-психологических особенностей личности работника. Кроме этого, занятия по этой теме позволяют решить ряд других задач. Например, создать положительный интерес к важности изучения этой темы; сформулировать интерес и установку на необходимость работы с учетом резервов активизации человеческого фактора; выявить для каждого будущего специалиста и руководителя те его индивидуальные психологические свойства, которые могут негативно влиять на его профессиональную деятельность и дать рекомендации по дальнейшей работе над собой.

Содержание заданий

1. Понятие и сущность типов темперамента.
2. Методика проведения занятия.
3. Рекомендации на основании анализа результатов, полученных в тестах-опросниках (анкетах).
4. Ситуации для анализа и решения.

1. Понятие и сущность типов темперамента

Темперамент – это индивидуально-психическая особенность личности, которая проявляется в степени эмоциональной возбудимости, в скорости и энергии протекания психических процессов, в скорости и выразительности движений, мимики и жестов, а также в особенностях смены настроений [10].

Следует учитывать, что темперамент мало подвержен изменениям под влиянием среды и воспитания. Это врожденное качество личности. Свойства темперамента могут как благоприятствовать, так и противодействовать формированию определенных черт личности. В настоящее время общепринятой является точка зрения равноценности темпераментов, так как каждый из них имеет положительные и отрицательные черты. На основе каждого темперамента при неправильном воспитании могут сложиться отрицательные проявления.

Различают четыре типа темперамента: холерики, сангвиники, флегматики и меланхолики.

Холерики очень подвижны, возбудимы, вспыльчивы, агрессивны, прямолинейны в отношении с людьми, энергичны в деятельности. Характерна цикличность в работе. Холерик со всей страстью способен отдаваться делу, увлечься им. В это время он готов преодолеть все трудности и препятствия на своем пути. Но если истощились силы, упала вера в свои возможности, у него резко падает настроение, он перестает работать. Ему свойственна торопливость, недостаточная концентрация внимания, быстрая смена настроения.

Сангвиники – энергичны, быстры, жизнерадостны, общительны, сравнительно легко реагируют на жизненные трудности и неудачи. Без труда переключаются с одного вида деятельности на другой, активно вступают в контакты с людьми, быстро осваиваются в новой обстановке. Продуктивны в работе, к которой относятся с интересом. Способны осуществлять ответственные работы и поручения, могут выполнять одновременно несколько дел. Хорошо владеют собой. Однако имеют и отрицательные проявления: привычка оставлять дела

незаконченными, зачастую принимают необдуманные решения. Стремление к лидерству грозит перерасти в потребность подчинить себе более слабых в психологическом отношении людей.

Флегматики уравновешенны, спокойны, медлительны, невозмутимы, испытывают сложности, когда нужно быстро переключить внимание с одного вида деятельности на другой. Флегматик в работе отличается деловитостью, ровным настроением, вдумчивостью, проявляет основательность. Вывести его из равновесия могут только очень сильные воздействия. Настойчивый и упорный работник, предпочитает выполнять работы, требующие длительного напряжения сил, не склонен часто менять работу, не любит мелких поручений. К новой обстановке приспосабливается медленно.

Меланхолики чувствительны к невзгодам, замкнуты, застенчивы, робки, быстро утомляются, склонны к грусти, переживаниям, глубоко впечатлительны. Они отзывчивы, всегда готовы прийти на помощь другим. Для них характерно постоянство в дружбе, верность чувству долга. Часто отличаются мягкостью, тактичностью, деликатностью. В привычной и спокойной обстановке работают продуктивно. В новой обстановке теряются, чувствуют себя неуверенно. Нуждаются в дружеской поддержке.

2. Методика проведения занятия

Определить темперамент можно методом наблюдения и с помощью специально разработанных психологических тестов. Метод наблюдения требует длительного времени, достаточно высокой квалификации наблюдателя. Тесты позволяют за короткое время (20–30 мин), используя данные самооценки человека, сделать довольно достоверный вывод о типе его темперамента.

Практическое занятие рассчитано на выполнение двух заданий:

Задание 1. Тест-опросник «Типология».

Задание 2. Анкета по изучению типов темперамента («паспорт» темперамента).

Занятие проводится в форме индивидуального тестирования студентов. По результатам самооценки они получают характеристику своих психологических особенностей и рекомендаций по их совершенствованию в целях повышения эффективности управленческой деятельности.

Такая форма занятия позволяет осуществлять требование индивидуализации учебного процесса и направленности на конкретную личность обучаемого. Студент в процессе обучения оказывается персонально

задействованным в ходе обучения, что вызывает непроизвольную заинтересованность его в необходимости и полезности изучаемых вопросов.

Активность познавательной деятельности студентов, ее эмоциональная насыщенность обеспечиваются включением в опросник «Шкалы лжи» (задание 1), выявляющей стремление опрашиваемого представить себя в лучшем свете, выбирать социально одобряемые варианты ответов. О необходимости быть правдивым в ответах на вопросы предупреждает то, что неискренность будет раскрыта в ходе обработки и анализа результатов самооценки.

З а д а н и е 1. Тест-опросник «Типология»

1. Я правильно понял инструкцию и буду следовать ей.
2. Как правило, я стеснителен и застенчив.
3. Я веселый и жизнерадостный человек.
4. Я неусидчивый человек.
5. Я спокойный человек.
6. Я отвечаю на вопросы данной анкеты правдиво и честно.
7. Я довольно часто теряюсь в новой обстановке.
8. Я довольно энергичен.
9. Я довольно часто бываю вспыльчивым (невыдержанным).
10. Для меня характерна последовательность в делах.
11. Я внимательно отвечаю на вопросы данной анкеты, чтобы объективно оценить себя.
12. Я бы не назвал себя активным человеком, скорее наоборот.
13. Я часто проявляю поспешность в своих решениях.
14. Довольно часто я бываю суетливым.
15. Я достаточно хладнокровен.
16. Я отвечаю на вопросы данной анкеты только после того, как хорошо пойму смысл каждого высказывания.
17. Как правило, мне бывает трудно установить контакт с незнакомыми людьми.
18. Я считаю себя деловым человеком.
19. Я нетерпелив.
20. Практически любое дело я делаю обстоятельно.
21. Мне нечего скрывать от самого себя, поэтому я отвечаю на вопросы анкеты совершенно откровенно.
22. Чаще всего я чувствую неуверенность в своих силах.
23. Начатое дело я, как правило, довожу до конца.

24. Довольно часто я бываю резким по отношению к людям.
25. Я достаточно осторожный человек.
26. Я никогда не оцениваю поступки людей до выяснения их сути и причин.
27. Я легко переношу одиночество.
28. Довольно часто бывает, что я переоцениваю себя.
29. Думаю, что я достаточно решительный человек.
30. Я умею терпеливо ждать.
31. Я никогда ничего не делаю ради собственного каприза.
32. В случае неудачи я, как правило, чувствую себя подавленным.
33. Я довольно быстро схватываю новое.
34. Нередко я бываю прямолинейным в отношениях с людьми.
35. Я трудно схожусь с незнакомыми людьми.
36. Я никогда не даю отрицательных оценок людям с чужих слов.
37. Я склонен уходить в себя.
38. Мои интересы довольно разнообразны и изменчивы.
39. Я склонен проявлять инициативу.
40. Я молчалив.
41. Я никогда не начинал конфликтовать с кем-либо без серьезных причин.
42. При неудачах я, как правило, теряюсь (чувствую себя растерянным).
43. Как правило, я легко переживаю неудачи и неприятности.
44. Я довольно упрямый человек.
45. Моя речь спокойная, равномерная, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляций и мимики.
46. Я никогда не повышал голос, если к этому не вынуждали чрезвычайные обстоятельства.
47. Я довольно быстро утомляюсь.
48. Мои склонности непостоянны.
49. Я достаточно находчив в споре.
50. Не люблю болтать попусту.
51. У меня никогда не появляются такие мысли, которые следовало бы скрывать от других.
52. Моя речь обычно слабая и тихая (иногда – почти шепот).
53. Довольно часто я бываю склонен «скользить по поверхности».
54. Я работаю, как правило, рывками.
55. Думаю, что я сдержанный человек.
56. Я никогда не сплетничаю.

57. Как правило, я невольно приспосабливаюсь к характеру (особенностям) собеседника.

58. Мне бывает нетрудно приспособиться к разным обстоятельствам.

59. Я склонен к рискованным делам.

60. Я терпеливый человек.

61. Мое поведение на людях и без людей одинаковое.

62. Я бываю впечатлителен до слезливости.

63. Как правило, я с увлечением берусь за новое дело.

64. Для меня нехарактерна злопамятность.

65. Начатое дело я в большинстве случаев довожу до конца.

66. Только из-за личной выгоды я никогда не предпринимал никаких действий.

67. Я чрезвычайно восприимчив к одобрению и порицанию (наказанию).

68. Я довольно часто быстро остываю, если дело перестает меня интересовать.

69. Я не обидчив.

70. Я склонен растрчивать силы попусту (не по делу).

71. Во всех случаях срывов в моей работе никогда не бывало так, чтобы виноват был только я один.

72. Я предъявляю высокие требования к себе.

73. Я, как правило, быстро включаюсь в новую работу.

74. Моя речь, как правило, быстрая, страстная, с разнообразными (иногда со сбивчивыми) интонациями.

75. У меня хорошая выдержка.

76. Порой я с трудом справляюсь с раздражением, причину которого бывает даже трудно понять.

77. Довольно часто я бываю подозрительным.

78. Не люблю однообразную, будничную, кропотливую работу.

79. Мне кажется, я неуравновешенная личность.

80. Я строго придерживаюсь распорядка жизни и системы в работе.

81. Иногда я говорю неправду.

82. Довольно часто я бываю безропотно покорным.

83. Как правило, я быстро переключаюсь с одной работы на другую.

84. Нередко я горячусь.

85. Мне нетрудно сдерживать свои порывы.

86. Иногда я оценивал по-разному (разной меркой) свои поступки и точно такие же поступки других людей.

87. Я предъявляю высокие требования к окружающим.
88. Я человек общительный (не чувствую скованности с новыми людьми).
89. Я бы мог назвать себя «агрессивным забиякой».
90. Я не очень восприимчив как к одобрению, так и порицанию.
91. Порой я завидовал людям.
92. По-моему, я довольно мнительный человек.
93. Думаю, что я человек отзывчивый.
94. Я нетерпим к недостаткам.
95. Я склонен проявлять снисходительность к колкостям, насмешкам в свой адрес.
96. Иногда я принимал решения, ознакомившись с обстоятельствами дела лишь весьма поверхностно.
97. Довольно часто я бываю болезненно чувствительным.
98. Мне кажется, что я довольно выносливый и работоспособный.
99. Думаю, что у меня выразительная мимика.
100. Для меня типично постоянство отношений и интересов.
101. Иногда я характеризовал положительно человека по высказываниям других людей.
102. Я не склонен делиться с кем-либо своими мыслями.
103. Часто я бываю неработоспособным, отвлекаюсь от дела.
104. Я способен быстро решать и действовать.
105. Я довольно медленно включаюсь в работу.
106. К своим поступкам я иногда относился несамокритично.
107. Довольно часто я нуждаюсь в сочувствии и поддержке окружающих.
108. У меня громкая, быстрая, отчетливая речь, сопровождающаяся живыми жестами и мимикой.
109. Я склонен постоянно искать новое.
110. Мне бывает нелегко переключаться с одного дела на другое.
111. Случалось, что я «сваливал» свои собственные промахи на других людей.
112. Я бы не сказал, что я храбрый человек, скорее наоборот.
113. Мне кажется, что я, как правило, могу сохранять самообладание в неожиданной, сложной обстановке.
114. Мои движения, как правило, резки и порывисты.
115. Я ровен в отношениях со всеми.
116. Я не всегда одинаково оценивал одни и те же поступки чужих и близких мне людей.

- 117. Я довольно часто обижаюсь.
- 118. Для меня типично бодрое настроение.
- 119. В достижении цели я достаточно настойчив.
- 120. Я достаточно аккуратен.
- 121. Иногда я, как и многие люди, «перемываю косточки»
- 122. Я легко ранимый человек.
- 123. Я быстро засыпаю и легко пробуждаюсь.
- 124. Мне характерна черта – резкая смена настроений.
- 125. Мне часто бывает трудно приспособиться к новой обстановке.

Заполнение опросника. Вам предлагается ряд утверждений (от 1 до 125) для самооценки (см. опросник «Типология»).

Если Вы сочтете, что данное утверждение к Вам в полной мере относится, то против утверждения поставьте значок «+» (означает «да»). Если это утверждение Вам не присуще, поставьте значок «-» (означает «нет»).

Работать следует быстро, не тратить слишком много времени на обдумывание вопросов, так как наиболее важна Ваша первая реакция. Отвечайте не стесняясь, правдиво, старайтесь быть искренним. Нет ответов «неправильных», так как каждый человек имеет право на собственную позицию. Содержанием Ваших ответов никто не будет интересоваться. Материалы результатов самооценки останутся у Вас. Отвечать надо на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

Ключ к обработке результатов самооценки. После того как студенты ответят на все вопросы, следует построить матрицу (табл. 1), в которую переносятся результаты ответов на опросник «Типология» путем зачеркивания положительных ответов (значок «+»). Затем подсчитывают количество зачеркнутых номеров вопросов отдельно по каждой из строк «М», «С», «Х», «Ф» (эти буквы шифруют четыре основных типа темперамента: «М» – меланхолик, «С» – сангвиник, «Х» – холерик, «Ф» – флегматик). Сравнив числовые значения полученных сумм (всего по каждому типу темперамента 25 значений), делается заключение о преобладании у студента того или иного чистого типа темперамента или о сочетании двух типов темперамента. Если одно из значений существенно больше трех остальных (например, значение по «М» будет в сумме 20, «С» – 12, «Х» – 10, «Ф» – 10), то это означает, что признаки флегматического темперамента преобладают. Если два значения достаточно близки, а два других отстоят от них более чем на 5 единиц (например, «С» – 22, «Х» – 20, «М» – 12, «Ф» – 11), то это означает, что студент сочетает в себе качества сангвиника и холерика.

Шкала «0» обрабатывается отдельно по частям. Вопросы 1, 6, 11, 16, 21 определяют степень включенности опрашиваемого в процессе работы: «да» – 100 % – полное, менее 100 % – неполное включение. Вопросы 26, 31, 41, 46, 51, 56, 61, 71 определяют степень открытости, откровенности в процессе ответов на вопросы. Если в 70–100 % случаев ответ «нет», то это квалифицируется как полная откровенность. Вопросы 76, 81, 91, 101, 106, 111, 116, 121 дают возможность верно оценить себя. Если в 70–100 % случаев ответ «да» – это квалифицируется как отсутствие стремления показать себя в лучшем свете. В целом шкала «0» выступает в качестве «шкалы лжи» [3].

Заполнение анкеты и обработка результатов. Основой этой методики для определения темперамента служит анкета, в которой для каждого типа темперамента перечислены двадцать признаков, определяемых по поведению человека в той или иной ситуации. Наличие того или иного признака устанавливает сам испытуемый, анализируя свои действия в прошлом. При этом самооценку делают в баллах по следующей шкале [12]:

- 0 – признак отсутствует без сомнения;
- 1 – сомневаюсь, есть ли у меня такой признак;
- 2 – признак присутствует, но выражен неярко;
- 3 – признак присутствует без сомнения.

Самооценка в баллах заносится в графу 4 анкеты против соответствующего признака.

При оценке своего поведения человек должен быть откровенным сам с собой. Он не должен приукрашивать себя, изображать в розовом свете или наговаривать на себя лишнее.

Т а б л и ц а 1. Матрица для обработки результатов самооценки

7	1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	101	106	111	116	121
М	2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	102	107	112	117	122
С	3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98	103	108	113	118	123
Х	4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99	104	109	114	119	124
Ф	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125

З а д а н и е 2. Анкета по изучению типов темперамента («паспорт» темперамента)

№ п.п.	Признаки темперамента	Пояснения к признакам	Ба лл
1	2	3	4
Холерический темперамент			
1	Неусидчивость, суетливость	Отсутствие сосредоточенности при выполнении поставленных задач	
2	Невыдержанность, вспыльчивость	Повышенная отрицательная реакция на неблагоприятно складывающиеся обстоятельства	
3	Нетерпеливость	Проявление чрезмерной поспешности при различных обстоятельствах	
4	Резкость и прямолинейность в отношениях с людьми	Стремление к поставленной цели без колебаний и сомнений, но при этом возможно проявление грубости и бестактности	
5	Решительность и инициативность	Решительность – принятие решений без сомнений и колебаний; инициативность – проявление активности при отсутствии ее у других	
6	Упрямство	Упорное игнорирование мнений других людей	
7	Находчивость в споре	Быстрое нахождение веских аргументов для обоснования своей точки зрения	
8	Работа рывками	Отсутствие последовательности при стремлении к достижению поставленной цели	
9	Склонность к риску	Пренебрежение опасностью	
10	Незлопамятность и необидчивость	Способность находить смягчающие обстоятельства при возникновении конфликтной ситуации	
11	Обладание быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью	Склонность к скороговорке, затрудняющей восприятие речи	
12	Неуравновешенность и склонность к горячности	Горячность – отсутствие самообладания в конфликтной ситуации	
13	Агрессивность, забиячество	Чрезмерно резкая реакция на возникающие противодействия других людей	
14	Нетерпимость к недостаткам	Преувеличение значения негативных сторон действительности и игнорирование позитивных	
15	Обладание выразительной мимикой	Те или иные явления действительности ярко отражаются на выражении лица	

16	Способность быстро действовать и решать	Способность в сложных условиях быстро и без колебаний принимать решения	
17	Неустанное стремление к новому	Всегда охотно откликается на все новое, не останавливаясь перед необходимостью преодоления возникающих при этом затруднений	
18	Обладание резкими порывистыми движениями	Повышенная чувствительность к внешним воздействиям	
19	Настойчивость в достижении поставленной цели	Неустанное стремление к достижению желаемых результатов	
20	Склонность к резким сменам настроения	Неустойчивость внутреннего душевного состояния	
Сангвинический темперамент			
1	Веселье и жизнерадостность	Проявление в различных ситуациях оптимизма, доброжелательности; обладание чувством юмора	
2	Энергичность и деловитость	Немедленная реакция на сложившуюся ситуацию и способность принимать наиболее правильные решения	
3	Часто не доводит начатое дело до конца	Отсутствие настойчивости при выполнении поставленной задачи	
4	Склонность переоценивать себя	Недостаточно обоснованная самоуверенность	
5	Способность быстро схватывать новое	Сообразительность, способность быстро ориентироваться в ранее неизвестной информации	
6	Неустойчивость в интересах и склонностях	Поверхностное и легкомысленное восприятие действительности	
7	Легкость переживаний, неудач и неприятностей	Способность сохранять душевное равновесие при разочарованиях	
8	Легкая приспособляемость к разным обстоятельствам	Умение находить удовлетворительные решения при любых обстоятельствах	
9	Увлечение любым новым делом	Способность быстро откликаться на различные новшества	
10	Быстрое остывание, если дело перестает интересовать	Прекращает работу, если она по его мнению бесперспективна	
11	Быстрое включение в новую работу и быстрое переключение с одной работы на другую	Способность легко воспринимать новую информацию и умело ее использовать	
12	Тягость от однообразия и будничной, кропотливой работы	Монотонность труда вызывает состояние неудовлетворенности и подавленности	
13	Общительность и отзывчивость, отсутствие чувства скованности с новыми людьми	Потребность обмена мнениями, свободное общение с окружающими	
14	Выносливость и работоспособность	Способность к продуктивной деятельности, несмотря на возникающие трудности	
15	Обладание громкой, быстрой, отчетливой речью, сопровождающейся живыми жестами и выразительной мимикой	Владение в совершенстве ораторским искусством	
16	Способность сохранять самообладание в неожиданной, сложной обстановке	Невозмутимое спокойствие в различных ситуациях	
17	Пребывание всегда в бодром настроении	Постоянное душевное равновесие и активность	

18	Быстрое засыпание и пробуждение	Устойчивость к непредвиденным внешним раздражителям	
19	Частая несобранность, проявление поспешности в решениях	Отсутствие способности к сосредоточенной, всесторонней оценке принимаемых решений, упрощенное представление об их значении	
20	Склонность иногда «скользить по поверхности», отвлекаться	Рассеянность внимания, отсутствие сосредоточенности в работе	
Флегматический темперамент			
1	Спокойствие и хладнокровие	Душевное состояние, при котором сохраняются ясность мысли и выдержка в критических ситуациях	
2	Последовательность и обстоятельность в делах	Целеустремленность и высокая самоорганизованность	
3	Осторожность и рассудительность	Предвидение неблагоприятных исходов и умение их избежать в рискованных ситуациях	
4	Умение ждать	Способность сдерживать свои порывы до наступления благоприятного момента	
5	Молчаливость, нежелание попусту болтать	Неразговорчивость, малообщительность	
6	Обладание спокойной, равномерной речью, с остановками, без резкого выражения эмоций, жестикологии и мимики	Необходимое условие для успешного изложения сложных вопросов	
7	Сдержанность и терпеливость	Умение владеть собой, принимая во внимание противоположное мнение	
8	Умение доводить начатое дело до конца	Стремление к завершенности начатого дела	
9	Нерастрачивание попусту сил при выполнении работы	Глубокая сосредоточенность при выполнении заданий	
10	Строгое соблюдение выработанного распорядка в жизни, системы в работе	Неуклонное стремление к четкому, заранее выработанному ритму в жизни и работе	
11	Сдерживание без усилий порывов	Способность к объективной оценке обстоятельств, препятствующих выполнению предполагаемых решений	
12	Малая восприимчивость к одобрению и порицанию	Слабая реакция на оценку проявляемой деятельности	
13	Незлобливость, проявление снисходительного отношения к колкостям в свой адрес	Добродушие, ироническое отношение к насмешкам и шуткам	
14	Постоянство в отношениях и интересах	Стабильность в установившихся взглядах	
15	Медленное включение в работу и переключение с одного дела на другое	Недостаточно быстрое восприятие нового	
16	Ровные отношения со всеми	Сдержанность в проявлении своих чувств	
17	Любовь к аккуратности и порядку во всем	Нетерпимость отступлений от правильного распорядка	
18	Трудная приспособляемость к новой обстановке	Замкнутость в общении	
19	Инертность, малоподвижность, вялость	Неспособность к активной деятельности	
20	Обладание выдержкой	Способность сохранять самообладание и стойко противостоять отрицательным	

		воздействиям	
Меланхолический темперамент			
1	Стеснительность и застенчивость	Неуверенность в себе	
2	Растерянность в новой обстановке	Неспособность к быстрой ориентации	
3	Затруднение в установлении контакта с новыми людьми	Ощущение неловкости при обращении к незнакомым людям	
4	Неверие в свои силы	Сомнения в своих силах, способностях	
5	Стремление к одиночеству	Ощущение тягости от необходимости общения	
6	Чувство подавленности и растерянности при неудачах	Остроотрицательная реакция на возникающие неблагоприятные явления	
7	Склонность уходить в себя	Глубокая сосредоточенность на личных ощущениях и представлениях	
8	Быстрая утомляемость	Физиологическая особенность организма	
9	Слабая, тихая речь, иногда снижающаяся до шепота	Индивидуальные свойства речи, снижающие возможность оптимального восприятия сообщаемой информации	
10	Невольное приспособление к характеру собеседника	Непроизвольное подчинение чужому мнению	
11	Впечатлительность до слезливости	Неспособность владеть собой при острых впечатлениях	
12	Чрезвычайная восприимчивость к одобрению и порицанию	Остро воспринимается привлечение к себе всякого рода внимания	
13	Предъявление высоких требований к себе и окружающим	Строгость и принципиальность при оценке себя и окружающих	
14	Склонность к подозрительности и мнительности	Постоянное опасение неприятностей	
15	Болезненная чувствительность и легкая ранимость	Обостренное восприятие обиденных явлений	
16	Чрезмерная обидчивость	Преувеличение значимости не заслуживающих серьезного внимания обстоятельств	
17	Скрытность и необщительность, нежелание делиться ни с кем своими мыслями	Отсутствие потребности в общении	
18	Малая активность и робость	Предрасположение к невозмутимому спокойствию и боязнь вызвать недовольство своими действиями и мнениями	
19	Безропотная покорность	Отсутствие самостоятельности и охотное подчинение чужому мнению	
20	Стремление вызвать сочувствие и помощь у окружающих	Острая потребность привлечения внимания к своим огорчениям с целью получения необходимой поддержки	

После заполнения анкеты сумму баллов по каждому типу темперамента подсчитывают по формуле А. Белова [2]:

$$\Phi_m = X \left(\frac{A_x}{A} \cdot 100\% \right) + C \left(\frac{A_c}{A} \cdot 100\% \right) + \Phi \left(\frac{A_\phi}{A} \cdot 100\% \right) + M \left(\frac{A_m}{A} \cdot 100\% \right),$$

где Φ_T – формула темперамента;

X – холерический темперамент;

C – сангвинический темперамент;

Φ – флегматический темперамент;

M – меланхолический темперамент;

A_x – балл признаков холерического темперамента;

A_c – балл признаков сангвинического темперамента;

A_ϕ – балл признаков флегматического темперамента;

A_m – балл признаков меланхолического темперамента;

A – сумма баллов по всем типам темпераментов.

В результате формула темперамента приобретает следующий вид:

$$\Phi_T = 40 \% X + 35 \% C + 15 \% \Phi + 10 \% M.$$

Это означает, что данный темперамент на 40 % холерический, на 35 % сангвинический, на 15 % флегматический, на 10 % меланхолический.

Если в формуле баллы по какому-либо типу темперамента составляют 40 % и более, то данный тип темперамента считается доминирующим, 30–39 % – темперамент выражен достаточно ярко, 20–29 % – качества данного типа проявлены средне, менее 20 % – выражены в малой степени, слабо.

3. Рекомендации на основании анализа результатов, полученных в тестах-опросниках (анкетах)

Рекомендация 1 (C). На основании Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **сангвиническому**. Вы человек энергичный, эмоциональный, работаете быстро, живо отзываетесь на окружающие события. Способны к живой работе, требующей активности и смекалки, менее способны к выполнению однообразной,

монотонной работы, требующей большой усидчивости, сосредоточенности.

Рекомендуем: будьте более самостоятельны, менее скоропалительны, принимая то или иное решение, обратите внимание на повышение личной организованности, собранности.

Если Вы приложите усилия в указанных направлениях, то природные свойства Вашей нервной системы вполне будут способствовать высокой эффективности Вашей работы.

Вы способны разобраться в людях, эмоционально их зажечь, сплотить вокруг себя. Контролируйте при этом себя – старайтесь не «выпячивать» свою личность, анализируйте и делайте выводы в случаях промахов и неудач.

Рекомендация 2 (М). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **меланхолическому**.

Вы эмоциональны, легко ранимы, склонны сильно переживать, не любите выступать публично, не сразу сходитесь с людьми, в работе, по видимому, ответственны, исполнительны, однако в условиях заметных моральных и физических напряжений Вам работать трудно – сильно переутомляетесь, плохо переносите стрессовые ситуации.

Рекомендуем: развивать в себе свободную, нескованную общительность, решительность, больший интерес и внимание к коллегам, подчиненным, большую требовательность к ним, большую уверенность в себе, базирующуюся на опыте, знании дела. Старайтесь опираться на актив коллектива, его лидеров, проявляйте во всех вопросах больше личной активности. При общении с руководством используйте свои сильные качества, старайтесь показать в первую очередь аккуратность, четкость в оформлении документов, логическое обоснование своих мыслей, ответственную подготовку к вопросу, знание и понимание поступков и качеств отдельных подчиненных.

Рекомендация 3 (Ф). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, выражающихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **флегматическому**, т. е. по натуре Вы человек спокойный, уравновешенный, чаще всего невозмутимый. Эмоциональное состояние у Вас обычно внешне проявляется слабо.

Работаете упорно, с большой настойчивостью, четко и организованно, но любите ту работу, к которой привыкли, всякие неожиданности, необходимость внезапно перестраиваться, что-то менять в работе раздражает Вас, выбивает из ритма. У Вас, очевидно, имеется тяга к

постоянству, однообразию, не любите «суесться».

Рекомендуем: старайтесь быть более оперативным и расторопным, принимая управленческое решение, не ждите внешних стимулов, меньше углубляйтесь в себя, развивайте в себе свободную, нескованную общительность, больший интерес и внимание к подчиненным.

Рекомендация 4 (Х). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к **холерическому**, т. е. Вы человек быстрый, порывистый, глубоко вникаете в дело, увлекаете за собой людей, зажигаете своей эмоциональностью. Для Вас характерна большая работоспособность, одновременно можете делать несколько дел. Часто получается так, что смена одного дела другим является для Вас отдыхом. При монотонной или другой работе Вы быстро утомляетесь, а оперативная разнообразная работа более соответствует Вашему характеру.

С другой стороны, для Вас характерны, по-видимому, эмоциональные вспышки, резкие смены настроения, невыдержанность в отношении с людьми, т. е. Вы позволяете себе срываться, быть несдержанным в силу большой возбудимости.

Рекомендуем: более спокойно реагировать на рабочие ситуации, спокойно выслушивать подчиненных, не перебивая их и не раздражаясь на те их качества, которые не мешают им быть хорошими работниками. Преодолевайте у себя вспыльчивость, резкость, раздражительность. Давайте возможность высказываться своим сотрудникам, не подавляя их своей монологичностью.

Рекомендация 5 (Х, С). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Вы отличаетесь активным типом поведения, сочетая в себе качества и **холерика**, и **сангвиника**. Отличает Вас живость эмоций, умение быстро перестраивать свое поведение в связи с изменяющейся ситуацией, общительность (коммуникабельность) в связи с преобладанием обращенности своего внимания преимущественно на окружающую обстановку и окружающих людей. Ваши движения быстры, недостатки личной организованности Вы компенсируете своей расторопностью.

Рекомендуем: обратите внимание на повышение личной организованности, собранности, понаблюдайте за собой – не слишком ли Вы много говорите? Даете ли высказаться собеседнику, подчиненному? Создаете ли Вы спокойную, не нервную обстановку в процессе общения с подчиненными и коллегами? Добивайтесь большей четкости в работе с подчиненными, доходя до каждого, и «не рубите с плеча»!

Рекомендация 6 (Ф, М). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Вы сочетаете в себе качества **флегматика** и **меланхолика**. Вы предпочитаете не отрываться от начатого дела, умеете организовать себя, но малообщительны, в большей степени погружены мысленно в себя (не всегда внимательны к окружающему, к людям), эмоциональные состояния у Вас внешне мало проявляются.

Имеются трудности переключения при смене обстановки темпа деятельности. Вас часто характеризует некоторая медлительность в принятии решения.

Рекомендуем: по работе над собой как будущему руководителю: меньше замыкаться в себе, быть более энергичным, развивать в себе интерес и внимание к людям – наблюдательность, коммуникабельность. Развивайте требовательность к подчиненным и умение четко и ясно объяснить им их ошибки. Старайтесь тренировать свои способности к публичным выступлениям, помните, что слово руководителя может стать важным фактором воздействия на подчиненных.

Рекомендация 7 (С, Ф). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что в Вас сочетаются качества **сангвиника** и **флегматика**.

Вы являетесь человеком уравновешенным (в поведении, эмоциях), переключаемым и подвижным. Люди такого типа отличаются неторопливостью, обстоятельностью, спокойствием, размеренностью, но в соответствии со спецификой своей работы они довольно быстро переключаются, при необходимости легко активизируются, без затруднения вступают в контакт с людьми. Они отличаются высокой организованностью своих действий, им свойственна способность быстро разбираться в сложных ситуациях, при необходимости быстро принимать решение.

Рекомендуем: если Вы, получив характеристику сангвиника-флегматика, не полностью соответствуете ей, то помните, что имеете для ответа все данные. Работайте над собой, развивайте положительные качества, задатки которых у Вас, несомненно, есть, стремитесь нивелировать слабые черты сложившегося у вас характера (это может быть некоторая инертность, затруднения в общении с вышестоящим руководством, замедленная реакция на новое, затруднение удержания в поле особого внимания одновременно нескольких текущих дел и т. д.).

Рекомендация 8 (Х, М). На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что Ваш темперамент представляет собой сочетание **холерического** и **меланхолического**. В Вас соединились, казалось бы, два полярных типа в один.

Для Вас в связи с этим, по-видимому, характерна высокая эмоциональность, активность в работе. Вы досконально вникаете во все тонкости рабочих вопросов, не забываете проверять выполнение заданий подчиненными, болеваете за порученное дело, находите общий язык и легко входите в контакт как с коллегами, так и с подчиненными, однако не всегда бываете сдержанны. В моменты отдыха, когда необходимо отключаться от работы, Вы делаете это с трудом (Вас могут мучить всякого рода сомнения, недовольство собой, порой неуверенность, иногда чувство уныния). Работа опять помогает стать энергичным, увлекать за собой подчиненных, стать их лидером. Такая цикличность – подъемы и спады – в определенной степени для Вас характерна.

Рекомендуем: повышайте требовательность к подчиненным, не выполняйте за них работу! «Не выливайте» свои эмоции на них под «горячую руку»! Старайтесь свою энергию и эмоциональность частично тратить на домашние заботы. Это разгрузит Вас от рабочего напряжения.

Рассмотренные типы следует считать основными. Эта классификация схематична, в жизни четыре классических типа темперамента в чистом виде встречаются довольно редко. Достаточно часто встречаются люди, которых можно отнести к промежуточным типам темперамента, как это показано в приведенных рекомендациях, когда ярко проявляются характеристики каких-либо двух видов темперамента: совмещение холерика и сангвиника (ХС) характеризует активный тип поведения; сочетание флегматика и меланхолика (ФМ) характеризует пассивный, инертный тип поведения. Довольно часто встречаются и сочетания противоположных типов: например, МХ, СФ. При этом СФ – уравновешенный, подвижный или пассивный, МХ – неуравновешенный, переключаемый, чаще инертный. Могут быть и другие сочетания признаков различных типов темперамента.

В работе с людьми, имеющими различный тип темперамента, следует подходить индивидуально в соответствии с их психологическими особенностями. Так, в работе с холериком рекомендуется без нужды не задевать его самолюбия, избегать резкости, небрежности, не поручать однообразные, монотонные работы, быть точным. Так, если Вы назначили деловую встречу с холериком на определенное время, а сами опоздали, то рискуете испортить все дело.

К сангвинику необходимы строгость, контроль за качеством его работы. Рекомендуется поручать работы, требующие большой активности, связанные с разнообразием условий, впечатлений, требующей широкого диапазона способностей. Лучше всего у сангвиника получается организаторская работа. Строгое замечание, повышенный тон часто оказывают на него дисциплинирующее воздействие.

При правильном воспитании у флегматика формируются такие черты, как усидчивость, деловитость, настойчивость. Но в неблагоприятных обстоятельствах у флегматика могут развиваться такие специфические отрицательные черты, как вялость, инертность, пассивность, лень.

Особенности темперамента следует учитывать при комплектовании первичных трудовых коллективов, подборе и расстановке кадров, распределении между ними заданий, назначений руководителей, специалистов, улучшении стиля их деятельности, при индивидуальном подходе к воспитанию и обучению, формированию характера, всестороннему развитию способностей, при подготовке рекомендаций и предложений по самоусовершенствованию личности и т. д.

Диапазон характера флегматика довольно широк. В зависимости от среды и воспитания из него может вырасти и большой лентяй, и целеустремленный борец.

Рекомендуется ему поручать работы, где требуется выдержка и хладнокровие, привлекать к аналитическим, учетным, контрольно-ревизионным работам [10].

Меланхолика довольно трудно расшевелить, зато потом ему плохо удастся контролировать свои эмоции и поведение. Поэтому он больше других нуждается в навыках психологической защиты от перегрузок – не только физических, но и интеллектуальных, эмоциональных.

Меланхолику желательно поручать однообразные работы. Отношения к нему должны быть предупредительные, доброжелательные, полностью исключающие резкость. Замечания следует делать в мягкой форме, желательно наедине. Рекомендуется чаще ободрять, поддерживать их авторитет в коллективе и вместе с тем приучать к работе [10].

Следует иметь в виду, что обладая любым типом темперамента, можно развивать в себе как положительные, так и отрицательные черты в поведении и эмоциональных реакциях.

Некоторые методы работы с различными типами темперамента показаны в табл. 2.

Т а б л и ц а 2. Методы работы с различными типами темперамента человека [4]

Тип темперамента	Качества, которые следует использовать в работе	Подход к человеку
Холерик	Активность, энергию, умение «зажечь», увлечь, повести за собой людей, быстроту реакции,	Спокойное рассудительное обращение с ним. Важно отвлечь от второстепенных, ненужных дел и направить его энергию на

	оперативность	главное
Сангвиник	Активность, умение находить контакт с людьми и создавать хороший психологический климат в коллективе, высокую работоспособность, гибкость	Исключать однообразную доброту, давать все более сложные и трудные, интересующие его поручения
Флегматик	Спокойствие и систему в работе. Невозмутимость и настойчивость. Высокую работоспособность в однообразных условиях	Устанавливать и контролировать сроки выполнения работ. Давать задания на продолжительный отрезок времени
Меланхолик	Высокую чувствительность, глубину и устойчивость чувств, умение сопереживать и войти в положение других	Создавать спокойную обстановку для работы. Задания давать посильные, заранее и на продолжительное время, меньше опекать. Добрым словом поддерживать уверенное настроение, не допускать грубостей

Поскольку каждая деятельность предъявляет к психике человека и ее динамическим особенностям определенные требования, то нет темпераментов, идеально пригодных для всех видов деятельности. Взять, например, деятельность операторов энергосистем, химкомбинатов и деятельность рабочего на конвейере. Если в первой группе люди с высокой тревожностью, малой помехоустойчивостью не могут работать, то во второй – специальных высоких требований к данным психологическим особенностям человека нет. Желательно лишь, чтобы он относительно безболезненно переносил и монотонную работу. Поэтому необходимо приспособить темперамент человека к требованиям выполняемой работы.

Существуют четыре пути приспособления темперамента к требованиям деятельности [7].

Первый путь – профессиональный отбор, одна из задач которого – не допустить к данной деятельности лиц, которые не обладают необходимыми свойствами темперамента. Данный путь реализуют только при отборе на профессии, предъявляющие повышенные требования к свойствам личности (диспетчеры энергосистем, горноспасатели, водолазы, летчики и т. п.). Деятельность в этих профессиях связана с регулярным экстренным напряжением, риском, опасностью, большой ответственностью.

Второй путь приспособления темперамента к деятельности заключается в индивидуализации предъявляемых к человеку требований, условий и способов работы (индивидуальный подход). При этом воспитание и обучение должны не менять темперамент, а помогать человеку преодолевать недостатки того или

иною темперамента, развивать его положительные стороны. Сказанное имеет прямое отношение и к руководителям, к управлению ими собственным темпераментом. Так, например, представитель холерического темперамента должен использовать такие свои положительные качества, как активность, энергичность, энтузиазм, и сдерживать такие отрицательные проявления, как вспыльчивость, эффективность, раздражительность.

Представитель меланхолического типа должен использовать положительные черты своего темперамента (мягкость, отзывчивость, тактичность) и преодолеть такие, как нетребовательность, податливость, внушаемость, вялость и нерешительность.

У холериков нужно стремиться развивать посредством тренировок отстающий тормозной процесс. Следует воспитывать у себя сдержанность в поведении и в отношениях с другими сотрудниками, аккуратность и порядок в работе. Надо помнить о том, что холерик не любит однообразной, кропотливой работы. При этом его страстность в работе, разумную инициативность следует поощрять. Поскольку холерик может довольно быстро перейти к состоянию аффекта, когда теряется контроль за поведением со стороны сознания, то при общении с ним не рекомендуется говорить на повышенных тонах. Это только усилит его возбуждение.

На представителей меланхолического темперамента надо воздействовать мягкостью, тактичностью, чуткостью, поскольку чрезмерная строгость и резкое повышение требований к ним еще больше затормаживают их, снижают работоспособность. Очень важно помочь им войти в коллектив, включиться в его общественную работу, почувствовать себя защищенным в коллективе.

Внимание руководителя должны привлекать сотрудники – флегматики, которым обычно не уделяется достаточного внимания – они спокойны, никому не мешают. У флегматика следует развивать недостающие ему качества – большую подвижность, активность, важно не допускать потери интереса к выполняемому делу, поскольку это порождает безразличие и вялость.

У сангвиников нужно воспитывать настойчивость, целеустремленность, усидчивость.

Третий путь заключается в преодолении отрицательного влияния темперамента посредством формирования положительного отношения к деятельности и соответствующих мотивов.

Четвертый, основной и наиболее универсальный путь приспособления темперамента к требованиям деятельности – формирование ее индивидуального стиля. Под индивидуальным стилем деятельности понимают такую индивидуальную систему приемов и способов действия, которая характерна для данного человека и целесообразна для достижения успешного результата. Человек обычно выбирает такие приемы и способы выполнения действия, которые в наибольшей степени соответствуют его темпераменту, но выбирает он их не всегда осознанно. Поэтому надо оценить их целесообразность и сознательно, творчески выработать индивидуальный стиль деятельности.

Изучая различные типы темперамента, их особенности и свойства, следует отметить, что нет «хороших» и «плохих» темпераментов.

Среди ярких, талантливых лиц в различных сферах деятельности встречаются

люди разного темперамента. Так, Петру I и Пушкину А. С. были свойственны черты холерика, Герцену А. И. – сангвиника, Крылову И. А. – флегматика, а Гоголю Н. В. и Жуковскому В. А. – меланхолика. Прославили себя на военном поприще примерно в одно и то же время великие русские полководцы – холерик Суворов А. В. и флегматик Кутузов М. И.

Примеры темпераментов дает мировая литература в лице наиболее известных героев книг. Так, Д'Артаньян является типичным холериком, Портос – сангвиником, Атос – флегматиком, Арамис – меланхоликом. Гоголевские Ноздрев – сангвиник, а Собакевич – флегматик, Шекспировские Отелло – холерик, Гамлет – меланхолик.

4. Ситуации для анализа и решения

Ситуация 1. [9]

Представители четырех основных типов темперамента по-разному могут вести себя в одинаковой ситуации. Четыре студента с ярко выраженными чертами темперамента решили съездить в театр, но опоздали. Как они себя ведут в этой ситуации?

Один из студентов вступил в спор с билетером, пытаясь проникнуть в партер на свое место. Он уверяет, что часы в театре спешат, что он никому не помешает, пытается оттеснить билетера и проскочить на свое место.

Другой, увидев, что в зал не пускают, подумал: «Первая картина всегда неинтересна. Схожу пока в буфет и подожду антракта».

Третий сразу понял, что в партер не пустят, но на верхние ярусы пройти проще, и побежал вверх по лестнице.

Четвертый студент сказал: «Мне всегда не везет. В кои века раз выбрался в театр и то неудачно». И уехал домой.

Кого каждый из них представляет по типу темперамента.

Ситуация 2.

Приведем примеры из наблюдений за проявлениями типов темперамента школьников [8].

1. Володя К. все делает медленно, спокойно, неторопливо. Когда его спрашивают на уроке, он медленно встает, помолчит немного и, если знает урок, начинает неторопливо монотонно рассказывать; если он не уверен твердо, что хорошо знает материал, молчит, не отвечает на вопросы учителя. Медлительность Володи возмущает учительницу, и она редко его спрашивает. Мальчика любят в классе, товарищи иногда беззлобно подтрунивают над его медлительностью, тормозят его на переменах. Володя хороший товарищ, добродушный, крайне редко выходит из себя, его трудно и рассердить, и рассмешить. За все время обучения никто не слышал громкого смеха Володи.

2. Анатолий К. очень живой и подвижный мальчик, на уроках – непоседа, часто отвлекается, вертится, разговаривает с товарищами. Выразительное лицо, подвижная мимика, озорные глаза. Реагирует на самые незначительные события в классе. Всегда в окружении товарищей, с увлечением рассказывает им о хоккейных матчах, прочитанных книгах, просмотренных кинофильмах. Анатолий вообще легко ориентируется в новой обстановке; например, в день отъезда в

лагерь он познакомился почти со всеми ребятами из отряда.

Анатолий быстро увлекается любым новым делом, но также быстро охладевает к работе, особенно если она трудная, кропотливая и не дает сразу результата. Когда работа интересна, он делает все быстро – еще не решил до конца задачу, а уже тянет руку, чтобы сказать ответ. Если ответ оказался неправильным, не ищет нового решения задачи, а уже занят чем-то другим.

3. Ученица Марина Р. застенчивая и робкая. Она даже ходить старается незаметно. Кажется, что она всегда ждет чего-то неприятного, неожиданного и боится этого. Глубоко переживает по малейшему поводу: даже безобидная шутка или легкая ирония в ее адрес вызывает обиду, которую она переживает очень болезненно. На спектаклях детского театра, при чтении книг, просмотре кинофильмов глубоко переживает за действующих лиц. Не переносит, когда оказывается в центре внимания. Отвечая урок, мучительно краснеет, волнуется, часто теряется, отвечает, как правило, ниже своих возможностей. Умственная работа, если она напряжена и не очень интересна, вызывает у Марины быстрое утомление, ей приходится делать частые перерывы. Девочка охотно помогает подругам, отличается отзывчивостью, но внушаема, часто подражает поведению других детей. Марина охотно и успешно занимается музыкой, любит ухаживать за цветами, работать на пришкольном участке, у себя на даче. Тогда она преобразается, становится более оживленной.

4. Гарик С. Для него характерны стремительность и порывистость. Проявление этих свойств сразу обращает на себя внимание. Даже когда он сидит за партой и слушает учителя, его сразу можно выделить по выразительной мимике, энергичной жестикуляции. Отвечая у доски, он быстро переминается с ноги на ногу («бег на месте» – шутят товарищи), отвечает торопливо, захлебываясь словами, резко жестикулируя. Однажды во время ответа он опрокинул рукой на столе учителя баночку с цветком и даже не заметил этого. Всегда он готов к порыву, быстрой реакции. Например, учитель попросил дежурного ученика принести мел. Пока тот собирался выполнить просьбу, Гарик уже сорвался с места и скрылся за дверью – побежал за мелом. Гарик – увлекающаяся натура, все поручения, за которые он берется, выполняет пылко и увлеченно, быстро, успешно преодолевая встречающиеся трудности. Гарик совершенно не умеет сдерживать себя, часто срывается, по ничтожным поводам вспыхивает, как порох, говорит дерзости учителям и родителям. Он осознает, когда остынет, что нельзя так поступать, но, как говорит, ничего поделать с собой не может. Вспыльчивость и резкость приносят Гарику много неприятностей, приводят к частым ссорам с товарищами в играх, совместной деятельности.

Следует ответить, какой тип темперамента присущ этим школьникам?

Ситуация 3.

На рис. 1 датского художника Х. Бидструпа показана ситуация: рассеянный прохожий сел на чужую шляпу и реакции хозяина шляпы с разным темпераментом.

1. Следует указать тип темперамента хозяина шляпы в разных ситуациях (рисунки надо смотреть по горизонтали, хозяин шляпы сидит на лавочке справа).

2. Дайте характеристику типов темперамента, укажите совместимость типов.

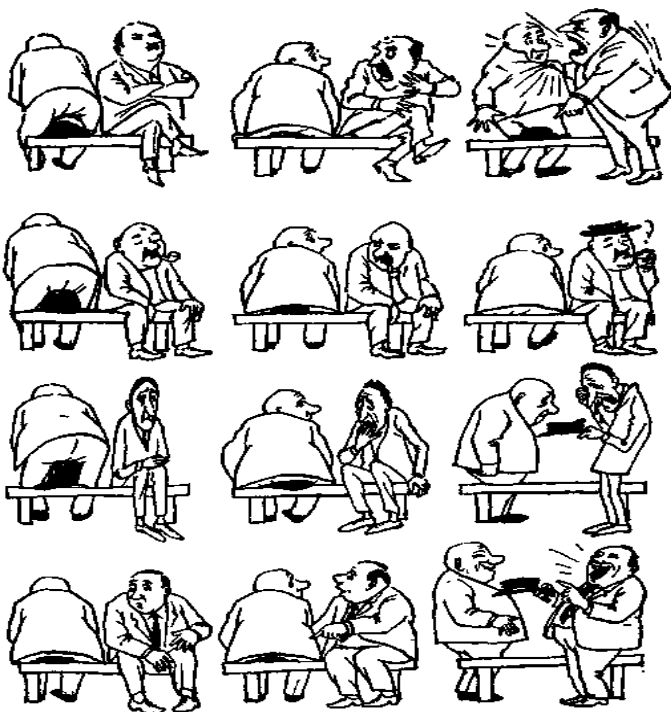


Рис. 1. Реакция людей с различными типами темперамента на одну и ту же ситуацию [6]

Задание 7. Типы людей по доминированию инстинкта

Цель занятия: приобрести навыки определения доминирующего инстинкта личности.

Содержание задания

1. Понятие инстинктов, их виды и сущность.
2. Вопросник для выявления доминирующего инстинкта.

1. Понятие инстинктов, их виды и сущность

Темпераменты как врожденные стили приспособления неразрывно

связаны с инстинктами человека. Инстинкты – это фиксированная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолжения рода, отношения к себе и другим. Инстинкты как генетическая программа приспособления есть и у животных, но инстинкты человека – качественно иная, чем у животных, программа адаптации. Инстинкт самосохранения и инстинкт продолжения рода – базовые, они обеспечивают физическое выживание человека и человеческого вида. Специфические человеческие инстинкты – исследовательский инстинкт и инстинкт свободы – обеспечивают первичную специализацию человека, а инстинкты доминантный и сохранения достоинства – самоутверждение, самосохранение человека в психосоциальном аспекте. Инстинкт альтруизма социализирует приспособительную сущность всех остальных инстинктов. Обычно у человека один или несколько инстинктов доминируют, а остальные выражены слабее [10].

По доминированию того или иного инстинкта можно выделить семь типов людей [1, 10].

1. *Эгофильный тип* – доминирует самосохранение, с раннего детства склонность к повышенной осторожности, склонность к мнительности, нетерпимость к боли, тревожность в отношении всего неизвестного, эгоцентричность. Эгофильный тип может быть одной из причин формирования такого варианта «тяжелого характера», которому присущи чрезмерный эгоизм, подозрительность, мнительность, истеричность, трусость.

2. *Генофильный тип* – доминирует инстинкт продолжения рода, уже в детстве интересы этого типа людей фиксированы на семье, во взрослой жизни их кредо – «интересы семьи превыше всего», «мой дом – моя крепость», ради детей и семьи готовы жертвовать собой.

3. *Альтруистический тип* – доминирует инстинкт альтруизма, с детства проявляются доброта, заботливость к близким, способность отдать другим последнее, даже то, что необходимо ему самому, самоотверженные люди, посвятившие жизнь существенным интересам, защите слабых, помощи больным, инвалидам, это люди-альтруисты.

4. *Исследовательский тип* – доминирует инстинкт исследования, повышенная любознательность, стремление во всем добраться до сути, бесконечные вопросы и недовольство поверхностными ответами, много читают, делают эксперименты.

5. *Доминантный тип* – инстинкт доминирования проявляется как умение организовать работу, поставить цель и проявить волю для ее достижения, умение разбираться в людях и вести их за собой, деловитость, приоритет статусных потребностей (карьеризм), усиление потребности контроля над другими, склонность учитывать потребности всего

коллектива при пренебрежении интересами одного, конкретного человека. Лидеры, руководители, политики, организаторы, но и «тяжелые «характеры» самодуров, тиранов вырастают на основе этого типа.

6. *Либертофильный тип* – доминирует инстинкт свободы, склонность к протесту против любого ограничения его свободы растет вместе с ним. Стремление к самостоятельности, упрямство, терпимость к боли, лишениям, предрасположенность к риску, нетерпимость рутины, бюрократизма. Подавлены инстинкты самосохранения, продолжения рода.

7. *Дигнотофильный тип* – доминирует инстинкт сохранения достоинства, нетерпим к любой форме унижения. Такой человек готов во имя сохранения чести и достоинства поступиться своей жизнью, своей свободой, своей карьерой, своими профессиональными интересами, своей семьей.

При доминировании одного инстинкта односторонни и тенденции развития личности.

Психосоциотип может достаточно существенным образом влиять на состояние, поведение, уровень активности либо деструктивности сотрудников. Психотип личности является врожденной психической структурой, определяющей конкретный вид информационного обмена личности со средой, что обуславливает специфику поведенческого реагирования в межличностных и социальных отношениях, специфику проявления социально-психологического самочувствия.

Типологические профили помогут не только осознать свои сильные и слабые стороны, но и справиться с теми, кто постоянно создает дополнительные трудности на работе.

Работнику необходимо знать, каковы предпочтения людей, которые его окружают. Изучение типологического портрета поможет ему проникнуть в самую суть проблемы и найти путь к мирному обсуждению и благополучному разрешению конфликта.

Для выявления типа людей по доминированию инстинктов предлагается заполнить вопросник В.И. Гарбузова [5].

2. Вопросник для выявления доминирующего инстинкта

Отметьте знаком «+» наиболее близкие Вам и волнующие проблемы и утверждения.

1. Вы уделяете достаточно времени и усилий проблеме сохранения своего здоровья, полагая, что здоровье превыше всего.
2. Вас более всего волнует здоровье Ваших детей.
3. Вас более всего волнуют и огорчают проявления недоброжелательности людей по отношению друг к другу, отсутствие у многих истинной

доброты.

4. Вы однозначно отдаете предпочтение исследовательской, экспериментальной, поисковой работе.

5. Вы всегда стремитесь к лидерству и для Вас карьера – естественное самоутверждение человека.

6. Вас возмущают все формы подавления человека человеком, человека – государством.

7. Вы ни при каких обстоятельствах не потерпите высокомерия по отношению к Вам.

8. Вы полагаете, что человек не должен упускать ни мига радости и удовольствия, поскольку жизнь одна и другой не будет.

9. Вас более всего волнуют проблемы, связанные с благополучием Вашей семьи.

10. Более всего Вы цените способность ощущать состояние другого человека, понимать его переживания.

11. Более всего Вы мечтаете о работе в коллективе увлеченных и талантливых людей.

12. Вы предпочитаете управленческую, организационную работу и Вам близко утверждение: «Не мешайте деловым людям и тогда придет изобилие».

13. Если бы Вам предложили на выбор карьеру, богатство, безопасность или свободу, Вы бы без колебаний выбрали свободу.

14. Вы всегда на стороне тех, кто готов поступиться благополучием ради сохранения своей чести и родовой гордости.

15. Вы не приемлете риска здоровьем и благополучием даже ради самых заманчивых целей и предложений.

16. Более всего Вас волнует безопасность Ваших детей.

17. Больше всего Вы цените бескорыстие в отношениях между людьми.

18. Вы отлично понимаете людей, готовых покинуть обжитое место и уехать на новые земли, если там начинается новое и интересное дело.

19. Для Вас более приоритетна перспектива служебного роста, чем материальные стимулы.

20. Вы полагаете, что из всех прав человека важнейшее – свобода слова, передвижения, вероисповедания.

21. Вам нравятся люди, ведущие самоотверженную борьбу против всех форм унижения человека человеком, человека – государством и имеющие право сказать: «В нашем роду не было подлецов».

22. Вы полагаете, что самая большая глупость на свете – с запозданием обратиться к врачу и тем самым запустить болезнь.

23. Более всего волнует и тревожит Вас будущее Ваших детей.

24. Вы тяжелее переживаете беды и несчастья своего народа, чем свои

собственные.

25. Вас раздражает инертность и противодействие бездарных, облеченных властью людей новому, прогрессивному, талантливому, творческим людям.

26. Вы готовы к жесткой борьбе с конкурентами в главном для Вас деле.

27. Более всего Вас интересует независимость от кого бы то ни было и отчего бы то ни было.

28. Вы более всего нетерпимы ко всем формам ущемления Вашего «Я» и Ваше кредо – «Честь превыше всего».

29. Вы абсолютно согласны с философом, утверждавшим, что «все вокруг имеет смысл, пока есть Я».

30. Лучше всего Вы ощущаете себя в кругу своей семьи. Она Ваша отрада и Ваше кредо. «Мой дом – моя крепость».

31. Более всего Вас заботит и огорчает отсутствие заботы о слабых, больных, инвалидах и о пожилых людях.

32. Вас восхищают люди, готовые поступиться благополучием, здоровьем ради реализации своих творческих устремлений.

33. Вы цените людей дела, результата, сильную руку в управлении.

34. Вы не терпите ограничений в своей деятельности, в своей жизни, в своей свободе.

35. При любых обстоятельствах и перед лицом любой угрозы следует действовать в согласии с кредо: «Лучше умереть стоя, чем жить на коленях».

Наибольшая сумма баллов укажет на доминирующий инстинкт и типовую принадлежность: I – эгофильный тип, II – генофильный тип, III – альтруистический тип, IV – исследовательский тип, V – доминантный тип, VI – либертофильный тип, VII – дигнототфильный тип (табл. 3). Если равное количество баллов окажется у двух инстинктов, то Вам свойственен смешанный тип. Чрезвычайно информативно отсутствие баллов по инстинктам альтруизма, самосохранения, продолжения рода.

Т а б л и ц а 3. Обработка результатов

Типы инстинктов	I	II	III	IV	V	VI	VII
Номера вопросов	1, 8,	2, 9,	3, 10,	4, 11,	5, 12,	6,13,	7,14,
	15, 22,	16, 23,	17, 24,	18, 25,	19, 26,	20, 27,	21, 28,
	29	30	31	32	33	34	35

2.3. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ РАЗРЕШЕНИЕ

Задание 1. Конфликты в организациях

Цель занятия: научиться определять стратегии поведения личности при решении конфликтных ситуаций.

Методические указания. Конфликт - это сложный и динамический процесс, его понятие происходит от латинского слова «konflikt» - столкновение. Субъектами конфликта в организации могут быть отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации.

Конфликт - это особенный вид взаимодействия субъектов организации, при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможной реализацию ее целей и интересов.

Основные причины конфликтов в организациях перечислены ниже.

1. Ограниченность ресурсов, которые распределяются между разными группами (отделами, подразделениями). Каждая группа стремится получить большее количество ресурсов (финансы, материальные ресурсы, информация, время).

2. Взаимозависимость заданий отдельных групп (отделов, подразделений) организации. Поскольку все организации являются системами, которые состоят из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость заданий может стать причиной конфликта.

3. Расхождение целей. Цели отдельных подразделений организации могут противоречить друг другу, а иногда и общей цели организации.

4. Разные представления о ценностях. Они могут возникать между группами, личностями, а также между руководителем и подчиненными.

5. Разная манера поведения, уровень образования и жизненный опыт. Эти расхождения уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями подразделений.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Неэффективная передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта.

7. «Давление» авторитета или лидера. Он чаще всего зацепляет чувство собственного достоинства человека, инициирует комплекс неполноценности и ведет к конфликтам.

Практика показывает, что конфликты играют не только негативную, но и позитивную роль. Позитивность конфликта проявляется в мотивации людей к креативному мышлению. Обычно такие конфликты возникают через расхождение целей, обусловленных характером производимой работы. В процессе подобного конфликта идет более активный

обмен информацией, обсуждаются разные позиции, у людей возникает желание понять друг друга. Во время обсуждения несовместимых в существующем виде расхождений, которые, однако, необходимо учитывать, принимаются компромиссные решения, появляются новые взгляды на проблему, реализуется творческий подход к делу.

Существуют пять основных стратегий поведения при конфликте: приспособление; компромисс; сотрудничество; уклонение; соперничество (конкуренция).

Ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни одна из рассмотренных стратегий разрешения конфликта не может быть выделена как самая лучшая. Следует научиться эффективно использовать каждую из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Задания.

1. Определение поведения в конфликтной ситуации.

С помощью методики Томаса - Киллмена определите характерные для вас особенности поведения в конфликтной ситуации. Внимательно прочитайте каждое из двойных высказываний А-Б и выберите то из них, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете и действуете. Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но все равно необходимо. Долго думать не следует.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов: и другого человека, и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. А. Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызывать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить все спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А. Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.

Б. Я отстаиваю свою позицию.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

Б. Я старюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. А. Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. А. Я обычно предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. А. Зачастую стремлюсь избежать споров.

Б. Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Обработка результатов. Начисляйте по одному баллу за каждое совпадение:

- стиль «соперничество» характеризуют ответы: 3А; 6Б; 8А; 9Б; 10А; 13Б; 14Б; 16Б; 17А; 22Б; 25А; 28А;

- стиль «сотрудничество»: 2Б; 5А, 8Б; 11А; 14А; 19А; 20А; 21Б; 23А; 26Б; 28Б; 30Б;

- стиль «компромисс»: 2А; 4А; 7Б; 10Б; 12Б; 13 А; 18Б; 20Б; 22А; 24Б; 26А; 29А;

- стиль «уклонение»: 1А; 5Б; 6А; 7А; 9А; 12А; 15Б; 17Б; 19Б; 23Б;

27А; 29Б;

- стиль «приспособление»: 1Б; 3Б; 4Б; 11Б; 15А; 16А; 18А; 21А; 24А; 25Б; 27Б; 30А.

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

2. Кто вы в конфликтных ситуациях?

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.

Ниже приведены пословицы (афоризмы).

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.
- Внесите свои оценки в таблицу и подсчитайте общую сумму баллов.
Оценка поведения менеджера в конфликте:

Тип I: 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31 (номера пословиц);
Тип II: 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32 (номера пословиц);
Тип III: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33 (номера пословиц);
Тип IV: 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34 (номера пословиц);
Тип V: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 (номера пословиц).

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 достижения 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.

Задание 2. Конфликтные ситуации

Цель занятия. Закрепление знаний студентов о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

Порядок проведения занятия. Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи. Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную - молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задание 3. Тест Томаса

Инструкция. Вам будет предложено по паре утверждений, описывающих тот или иной вариант выхода из абстрактной конфликтной ситуации. Таких пар будет 30. Ваша задача заключается в том, чтобы из каждой «пары» выбрать тот вариант поведения, который наиболее приемлем для вас. Тест следует проводить на отдельном листочке бумаги. Там вы должны зафиксировать следующее: номер «пары», а также шифр, соответствующий варианту поведения, который вы выбрали. Шифр /буква и цифра/ в каждом случае приводится в начале утверждения. Запись будет выглядеть примерно так:

1. А4.
2. В5.
3. А4 и т. д.

Выбор должен быть осуществлен обязательно в каждой из 30 пар (пусть вас не смущает, что некоторые варианты поведения будут повторяться в других сочетаниях).

Варианты поведения

1. А4. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей.	В1. Я стараюсь добиться своего.
2. А4. Нередко я предпочитаю, чтобы ответственность за решение спорного вопроса брали на себя другие	В5. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я предпочитаю обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
3. А4. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.	В3. Я уступаю в одном в обмен на другое.
4. А2. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.	В4. Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
5. А1. Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего	В2. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.
6. А1. Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.	В2. Улаживая ситуацию, я обычно пытаюсь добиться своего.
7. А2. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.	В1. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.
8. А3. Я предпочитаю среднюю позицию.	В1. Я отстаиваю свои желания.
9. А3. Я предпочитаю среднюю позицию.	В2. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
10. А2. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.	В4. Нередко я предпочитаю, чтобы ответственность за решение спорного вопроса брали на себя другие.
11. А2. Я стараюсь немедленно преодолеть наши разногласия.	В3. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
12. А2. Я сразу же пытаюсь открыто определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.	В4. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

13. А4. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.	В3. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
14. А4. Я считаю, что разногласия не всегда стоят того, чтобы волноваться из-за них.	В1. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
15. А3. Я предпочитаю среднюю позицию.	В4. Я считаю, что разногласия не всегда стоят того, чтобы волноваться из-за них.
16. А5. Я стараюсь не задеть чувств другого.	В1. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А2. Я сразу же пытаюсь открыто определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.	В5. Я больше стараюсь успокоить другого и сберечь наши отношения.
18. А5. Я стараюсь не задеть чувств другого.	В2. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы совместно с другим заинтересованным лицом добиться успеха.
19. А1. Я твердо пытаюсь достичь своего.	В3. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
20. А5. Я стараюсь успокоить другого и сберечь наши отношения.	В4. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
21. А5. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.	В3. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
22. А5. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.	В3. Я стараюсь привести другого к компромиссу.
23. А3. Я стараюсь найти компромиссное решение.	В5. Иногда я жертвую своими интересами ради другого человека.
24. А1. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	В5. Я больше стараюсь успокоить другого.

25. А1. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.	В5. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А1. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	В2. Я сразу же пытаюсь открыто определить, в чем состоят затронутые интересы и спорные вопросы.
27. А3. Я стараюсь найти компромиссное решение.	В2. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
28. А3. Я предпочитаю среднюю позицию.	В2. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
29. А5. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
30. А4. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать спор.	В5. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

А теперь независимо от букв, указанных в шифре, подсчитайте количество цифр, стоящих возле букв: 1-... , 2-... , 3-... , 4-... , (общая сумма должна быть 30).

Этот тест позволяет определить ведущую стратегию вашего поведения в условиях противоречия. Как ни странно, но существует всего пять способов поведения в ситуации конфликта. Если у вас оказалось больше всего 1, то вы предпочитаете стратегию поведения соперничество; 2 — сотрудничество; 3 — компромисс; 4 — избегание; 5 — уступчивость.

Задание 4. Тест «35 пословиц»

«Представьте себе, что вы – экзаменатор, оценивающий предлагаемые ниже суждения так, что не удовлетворяющие из них лично вас оцениваются «1» (единицей) или «2» (двойкой), а совпадающие с вашим личным мнением или близкие к нему – «4» или «5». Оценка «3» не должна использоваться вовсе. Оценивается каждое суждение без особо долгих раздумий, чтобы не затягивать процедуру «экзамена». Оценки ставятся напротив номеров суждений в таблице. Совпадает ли результат с действительностью или нет, решать Вам.

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

Бланк ответов

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если не можете другого заставить думать так, как хотите, заставьте его делать, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет. (Почеси мне спину, а я тебе почешу.)
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит.
7. Кто сильнее, то 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, то 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 споит – ни гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращается в бегство.
23. Ласковое телятко двух маток сосёт, 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 небе, 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 – докопаешься до истины.

Оценка результатов. У каждого человека есть две жизненные заботы: достичь личных целей (которые могут субъективно переживаться как очень важные либо маловажные) и сохранить хорошие взаимоотношения 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, то есть отказ от достижения личных целей и от участия во взаимоотношениях с окружающими.

Тип II. «Акула» - силовая стратегия: цели очень важны, взаимоотношения нет. Им не важно, любят ли их, они 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. Умеренно – и цели, и взаимоотношения. Готовы отказаться от некоторых целей, чтобы сохранить взаимоотношения.

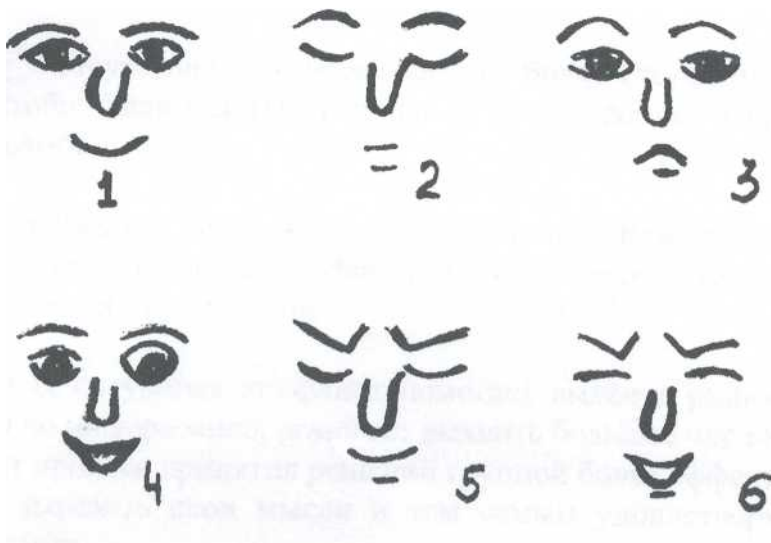
Тип V. «Сова» - стратегия открытой и честной конфронтации. Ценят и цели, и взаимоотношения. Открыто определяют позиции и ищут выхода в совместной работе по достижению целей, стремятся найти решения, удовлетворяющие всех участников.

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

Задание 5. РАСПОЗНАВАНИЕ ЭМОЦИЙ

Проверьте свою способность «читать» человеческое лицо с помощью специального теста. Глядя на картинку, надо определить, какое чувство отражено на каждом из девяти изображений. Свои ответы запишите, указав номер картинку.

За каждый правильный ответ поставьте 1 балл. Если сумма баллов близка к максимуму 9 баллов, значит, вы хорошо различаете оттенки чувств, выраженные в мимике.



2.3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Задание 1 ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ КАДРОВ. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Занятие состоит из выполнения двух заданий:

1. Планирование работы с резервом кадров на выдвижение.
2. Оценка эффективности работы с кадровым резервом.

Цель выполнения первого задания: изучить принципы и этапы планирования работы с резервом кадров на выдвижение, приобрести навыки формирования и организации работы с резервом.

Условия и исходные материалы

Важнейшим внутренним источником пополнения руководящих кадров является их резерв. Резерв руководящих кадров организации (предприятия) – это социально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня.

Главной целью создания резерва руководящих кадров является формирование группы работников, подготовленных для управленческой деятельности в современных условиях, и обеспечение на этой основе преемственности, непрерывности, эффективности управления организацией.

Основными принципами формирования резерва являются:

- соответствие профессиональных, деловых, личностных качеств кандидатов в состав резерва требованиям должности, на которую планируется работник;
- объективность при подборе и отборе кадров в состав резерва;
- коллегиальность при рассмотрении кандидатов в состав резерва, учет мнения трудового коллектива;
- непрерывность работы с резервом;
- регулярность контроля за состоянием резерва руководящих кадров;
- недопустимость дискриминации по различным признакам, в том числе пола, национальности, семейного положения;
- персональная ответственность первых руководящих лиц организации за наличие и надлежащий уровень готовности резерва.

Работа с резервом руководящих кадров должна быть организована на основе положения о работе с резервом руководящих кадров.

Ежегодно на заседании высшего коллегиального органа организации (предприятия) должно анализироваться состояние работы с резервом руководящих кадров.

Резерв в организации формируется на ключевые должности нижнего, среднего и высшего уровней управления из числа специалистов и нижестоящих руководителей данной организации, а также других организаций.

Резерв может формироваться:

- а) на конкретную руководящую должность;
- б) на группу однородных руководящих должностей;
- в) на группу должностей одного уровня управления (в том числе из разных организаций);
- г) на ключевые должности высококвалифицированных специалистов.

Резерв на ключевые должности устанавливается исходя из наличия кандидатов, но, как правило, насчитывает не менее двух работников. Для замещения группы однородных должностей или должностей одного уровня следует иметь и определенную группу резервистов.

Работа с резервом (с самого начала) состоит из нескольких этапов:

1-й – принятие решения о создании резерва руководящих кадров, утверждение списка ключевых должностей, по которым формируется резерв;

2-й – разработка требований к качествам кандидатов в состав резерва на руководящие должности (с активным использованием должностных инструкций);

3-й – определение источников резерва, выдвижение и формирование предварительного резерва;

4-й – формирование окончательного состава резерва;

5-й – организация подготовки резерва руководящих кадров;

6-й – назначение резервиста на вакантную должность более высокого уровня;

7-й – организация адаптации руководителя (специалиста) в новой должности.

На первом этапе работы с резервом по указанию руководителя организации начальник отдела кадров по согласованию с главными специалистами, руководителями структурных подразделений готовит список ключевых должностей реестра руководителя организации по которым наличие резерва обязательно; ключевые – это должности, без которых функционирование организации невозможно либо сильно затруднено.

Списочный и количественный состав ключевых должностей зависит от размеров, специфики организации и менталитета ее руководства.

Окончательный список ключевых должностей, по которым формирование резерва обязательно, утверждает руководитель организации. В случае необходимости список ключевых должностей может пересматриваться, изменяться и утверждаться в установленном порядке.

В список входят четыре группы ключевых должностей:

- 1) высококвалифицированных специалистов;
- 2) руководителей нижнего уровня управления;
- 3) руководителей среднего уровня управления;
- 4) руководителей высшего звена управления.

На втором этапе формирования резерва решается важнейшая задача отбора резервистов: разрабатывается перечень требований по уже утвержденным ключевым должностям. Требования могут отражаться в различных документах, в том числе и в должностных инструкциях. В них сформулированы требования к качествам (характеристикам) лиц, занимающих определенную должность.

На третьем этапе определяются источники резерва, а также происходит выдвижение и предварительный отбор кандидатов в состав резерва.

Как правило, основными источниками кандидатов в состав резерва руководящих кадров в организации являются:

- специалисты данной организации;
- руководители нижнего уровня управления организации;
- руководители и специалисты из других организаций.

Источники формирования резерва на конкретные должности или группы однородных должностей определяют руководитель организации, начальники структурных подразделений, в том числе кадровой службы. Эти же лица выдвигают кандидатов в состав резерва, используя при этом в полном объеме должностную инструкцию.

На основе базовых требований к характеристикам кандидатов в резерв и с учетом мнения руководителей структурных подразделений начальник кадровой службы производит предварительный отбор кандидатов в состав резерва.

Критериями предварительного отбора являются:

- соответствующий уровень профильного образования, квалификации и управленческой подготовки;
- положительные результаты работы в занимаемой должности;
- наличие минимально определенных профессиональных, деловых и личностных качеств, необходимых для осуществления руководящей работы;
- положительные решения и рекомендации аттестационной комиссии;

- определенный возраст и состояние здоровья;
- личное желание входить в состав резерва.

Необходимую информацию о потенциальных кандидатах в состав резерва можно получить в ходе изучения письменных источников: паспорта, трудовой книжки, личного листка по учету кадров, автобиографии, диплома, аттестационных характеристик, резюме, а также из собеседования (интервью) с кандидатами в состав резерва, их руководителями, коллегами, подчиненными.

В заключение третьего этапа начальник кадровой службы готовит предварительный список кандидатов в состав резерва, который согласовывает с руководителем предприятия.

На четвертом этапе производится оценка степени соответствия качеств (характеристик) кандидатов в состав резерва требованиям к руководителю в конкретной должности, в том числе зафиксированных в должностной инструкции, выбор наилучших, соответствующих желательным качествам будущего руководителя в наибольшей степени и формирование окончательного состава резерва. Это самый ответственный и сложный этап работы с резервом.

Важнейшими условиями объективной оценки качеств кандидатов в состав резерва является наличие:

- перечня профессиональных, деловых, личностных качеств (характеристик), которыми должны обладать кандидаты в резерв для исполнения будущих конкретных должностей;
- объективных (независимых) экспертов, производящих оценку;
- ответственных за организацию и проведение оценки;
- четкой процедуры проведения оценки;
- удобных, практических и понятных методов и методик оценки.

В качестве экспертов, производящих оценку, могут выступать:

- вышестоящие и непосредственные руководители кандидата в резерв;
- в ходе проведения экспертного опроса по оценке профессиональных, деловых и личностных качеств – вышестоящие, руководители, равностоящие и нижестоящие работники;
- внешние эксперты (ученые, специалисты), которые проводят оценивание при помощи различных методик.

Ответственным за организацию и проведение оценки кандидатов в состав резерва обычно назначается руководитель кадровой службы. Он же разрабатывает процедуру и порядок ее проведения с применением определенных методов и методик.

При выборе наилучших кандидатов в состав резерва важнейшую роль может сыграть должностная инструкция, регламентирующая труд

работника как в занимаемой ныне должности, так и в предполагаемой. Окончательный отбор в состав резерва осуществляется высшим руководством организации совместно с кадровой службой.

Окончательный состав резерва утверждает руководитель организации. Утвержденный состав резерва является основным источником заполнения вакантных ключевых должностей руководителей и специалистов.

Для повышения мотивации к работе кадров, включенных в состав резерва, могут применяться различные формы материального поощрения. В таком случае необходимо разработать соответствующий документ.

Срок нахождения в резерве определяется практической целесообразностью и перспективами должностного продвижения включенных в него лиц.

Основанием для исключения из резерва являются следующие причины:

- привлечение лица, состоящего в резерве, к дисциплинарной, административной или другой ответственности;
- заключение аттестационной комиссии о несоответствии работника занимаемой должности;
- неудовлетворительные результаты работы по занимаемой должности;
- увольнение, служебное перемещение и другие обстоятельства.

Подготовка лиц, состоящих в резерве, осуществляется в следующих формах:

- получение высшего профессионального и дополнительного последипломного образования;
- участие в подготовке по профилю руководящей должности, планируемой к замещению;
- привлечение к участию в работе совещаний, семинаров, советов, комиссий, заседаний руководства организации (предприятия);
- подготовка аналитических обзоров, справок, записок по актуальным проблемам;
- стажировка на должностях, аналогичных планируемой к замещению, в том числе в другой организации;
- временное замещение руководящей должности;
- работа в качестве помощника вышестоящего руководителя по кругу отдельных проблем;
- самостоятельная подготовка по профилю руководящей должности, планируемой к замещению;

- создание из числа резервистов проблемно-инновационных групп для решения актуальных проблем организации;

- другие формы.

Работники, зачисленные в резерв, пользуются правом первоочередного направления на курсы повышения квалификации.

Обучение лиц, состоящих в резерве, может осуществляться в отечественных и зарубежных учебных заведениях переподготовки и повышения квалификации кадров в установленном порядке.

Для приобретения практического опыта работы на планируемой должности организуется стажировка, которая осуществляется по следующим направлениям:

- исполнение обязанностей по планируемой к замещению должности;

- стажировка на должностях, опыт работы на которых способствует приобретению соответствующих практических умений и навыков;

- стажировка в вышестоящих организациях.

По результатам обучения и стажировки лиц, состоящих в резерве, могут готовиться отчеты, которые представляются в кадровую службу организации (предприятия).

На шестом этапе при открытии вакантной должности предпочтение на ее замещение должно отдаваться лицам, состоящим в резерве на данную должность. Руководитель организации при участии своих заместителей, начальников отдела кадров и структуры, в которой находится вакантная должность, должен провести обсуждение готовности резервистов. Предпочтение должно отдаваться тому резервисту, у которого:

- наилучшие результаты работы в занимаемой должности;

- имеющиеся профессиональные, деловые, личностные качества в наибольшей степени соответствуют требованиям к работнику в планируемой должности, отраженным в том числе и в должностной инструкции;

- положительные результаты обучения во время пребывания в составе резерва и способность к постоянному саморазвитию.

При подготовке решения в пользу того или иного резервиста следует принимать во внимание также:

- мнение вышестоящего руководителя;

- желание и степень готовности резервиста занять открывшуюся должность;

- возраст и состояние здоровья;

- результаты неформального замера мнения потенциальных подчиненных;

- потенциал резервиста к развитию и должностному продвижению, его перспективность.

Окончательный выбор при назначении резервиста на должность в пользу одного из кандидатов делает первый руководитель организации (предприятия).

На седьмом этапе после назначения резервиста для обеспечения скорейшей адаптации в должности необходимо провести ряд мероприятий.

Во-первых, непосредственный руководитель должен представлять его трудовому коллективу в новом качестве.

Во-вторых, в течение 1-3 месяцев непосредственный или вышестоящий руководитель должен уделять новому начальнику особое внимание, проводить с ним регулярные целевые встречи, собеседования, консультации по проблемам вхождения в должность.

В-третьих, высшие руководители в ходе ежегодного информирования о работе с резервом могут заслушивать руководителей об организации адаптации работающих под их руководством новичков, назначенных на должность из состава резерва.

В-четвертых, для некоторых групп должностей при определенных условиях согласно приказу «старый» и новый (в роли стажера) руководители могут работать вместе с целью освоения необходимой информации, деловых связей, организационной культуры и т.п.

Примерный перечень документов по работе с резервом.

В организации обязательными являются следующие документы по работе с резервом.

1. Положение о работе с резервом руководящих кадров.
2. Положение о конкурсной комиссии по формированию резерва руководящих кадров и ее протоколы.
3. Программа и план мероприятий по работе с резервом на очередной год.
4. Кадровый реестр организации.
5. Список резерва руководящих кадров.
6. Личные дела резервистов.
7. Методики по оценке профессиональных, деловых, личностных качеств (компетенций) резервистов.
8. Положение о стажировке.

Строго установленного нормативными правовыми актами перечня обязательных документов по работе резервом в организациях нет. каждая организация с учетом своих особенностей вправе самостоятельно устанавливать такой перечень документов, необходимых для осуществления работы с резервом. Основным критерий при этом реальная, а не формальная работа с ним.

На утвержденных кандидатов в резерв для выдвижения составляется список резерва (форма прилагается). В списке указываются наименование должности, на которую предполагается выдвинуть резервиста; кто занимает должность в настоящее время (фамилия, имя, отчество, год рождения); кто рекомендуется в резерв на эту должность (фамилия, имя, отчество); занимаемая должность в настоящее время и с какого времени; год рождения; дата включения в резерв; образование: что и когда окончил, специальность по образованию.

На каждого резервиста составляется «карточка учета специалиста, зачисленного в резерв руководящих кадров» (прилагается).

Список

Резерва специалистов _____

(наименование подразделения)

для выдвижения на руководящие должности номенклатуры руководителя предприятия

№ п.п.	Наименование должности	Кто занимает должность в настоящее время (фамилия, имя, отчество, год рождения)	Кто рекомендуется в резерв на эту должность (фамилия, имя, отчество, год рождения)	Занимаемая должность в настоящее время и с какого времени	Год рождения	Дата включения в резерв	Образование: что и когда окончил, специальность по образованию
1	2	3	4	5	6	7	8

Руководитель подразделения _____ « _____ » _____ 2023 г.

Карточка
учета специалиста, зачисленного в резерв руководящих кадров

Предприятие _____
 На какую должность зачислен в резерв _____
 Фамилия _____ Имя _____
 Отчество _____ Год рождения _____
 Образование _____
 (какое учебное заведение оканчивал, когда)
 Специальность по образованию _____
 Занимаемая должность и стаж работы в ней _____
 Кем проведена беседа о зачислении в резерв и когда _____
 Дата зачисления в резерв _____
 Дата выдвижения на должность или исключения из резерва кадров _____

(оборотная сторона карточки)

Перечень мероприятий	В какие сроки проведено	Содержание работы	Результаты выполнения	Оценка, кто проверил
Формы обучения:				
Повышение квалификации				
Школа резерва				
Учеба на курсах (каких)				
Прохождение стажировки				
Индивидуальные задания (какие)				
Выполняемая общественная работа				
Другие формы				

В отделе кадров на каждого резервиста заводят личное дело. Оно может включать: личную карточку резервиста; копии документов об образовании, переподготовке и повышении квалификации; производственную характеристику; результаты экспертного оценивания (если оно проводилось); материалы периодической аттестации, результаты тестирования; результаты самооценки; индивидуальный план развития (самообразования); результаты стажировок, повышения квалификации, ротаций (характеристики, отзывы руководителей).

Порядок и методика выполнения задания.

Ознакомившись с порядком организации формирования и поэтапной работы с резервом кадров для выдвижения на более высокую должность необходимо составить годовой план работы, в котором указываются мероприятия для выполнения, сроки выполнения и ответственные лица (форма плана прилагается). Для ориентации студентов, какие вопросы целесообразно включать в план ниже предлагается перечень возможных мероприятий, которые размещены хаотично. При составлении плана их следует располагать в соответствии с логической последовательностью и срокам выполнения.

План
работы с резервом для выдвижения на руководящие
должности на _____ год

№ п.п.	Наименование мероприятий	Сроки проведения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
1	2	3	4	5
1.	Определение потребностей в резерве	декабрь	Главный экономист, работник отдела кадров	
2.	Анализ состава персонала, их предполагаемого ухода на службу в Армию, на пенсию и другие возможные кадровые перемещения	до 10 января	Специалист по кадрам	
3.	Выявление работников, имеющих высокий потенциал для занятия руководящих должностей на различных уровнях управления организации	до 15 января	Специалист по кадрам, руководители служб	
4.	Выявление и учет работников, включая и рабочих, которые учатся заочно в колледжах и вузах	до 15 января	Специалист по кадрам	

5.	И т.д. (в определенной последовательности по срокам выполнения)			
----	---	--	--	--

Возможные мероприятия для включения в план работы с резервом на выдвижение

1. Выявление работников, имеющих высокий потенциал для занятия руководящих должностей на различных уровнях управления организации.
2. Выявление и учет работников, включая и рабочих, которые учатся заочно в колледжах и вузах.
3. Оценка уровня ключевых компетенций у кандидатов в резерв.
4. Собеседование с каждым из кандидатов для зачисления в резерв на выдвижение.
5. Оформление и утверждение списка кандидатов в резерв.
6. Обновление списка резерва с целью его пополнения и обновления (ежегодно).
7. Корректировка списка резерва по результатам анализа эффективности подготовки работников, состоящих в резерве (не реже 1 раза в полгода). Поощрение резервистов по результатам роста компетенции и профессионализма, анализ карьерных настроений резервистов.
8. Оценка уровня квалификации и развитие ключевых компетенций, личных, профессиональных и деловых качеств эффективности деятельности работников.
9. Внутрикорпоративная подготовка резервистов, составление планов и программ такой подготовки.
10. Обучение по проблемам повышения эффективности производства и управления.
11. Участие резервистов в работе семинаров для ознакомления с современными достижениями науки и техники, работе научных конференций.
12. Заключение экспертов (комиссии) о возможности выдвижения кандидата на руководящую должность, целесообразность продолжения подготовки, корректировка индивидуального плана, исключения из резерва.
13. Письменные отчеты кандидатов о выполнении годового индивидуального плана подготовки.
14. Привлечение резервистов к участию в разработке стратегически значимых для организации проектов.

15. Анализ состава персонала, их предполагаемого ухода на службу в Армию, на пенсию и другие возможные кадровые перемещения.
16. Учет мнения трудового коллектива о кандидатах в резерв кадров.
17. Формирование конкурсной компании по отбору и формированию резерва кадров (не менее 5 чел.).
18. Определение потребностей в резерве.
19. Создание кадрового реестра и формирование перечня должностей, для замещения которых создается резерв.
20. Определение источников резерва кадров.
21. Определение требований к профессиональным, деловым и личным качествам резервистов.
22. Формирование предварительного списка состава резерва.
23. Изучение письменных источников о работнике: паспорта, трудовой книжки, личного листка по учету кадров, автобиографии, диплома, производственной и аттестационной характеристик, материалы аттестации.
24. Подготовка документов на каждого резервиста (личное дело резервиста): личная карточка резервиста; копии документов об образовании, переподготовке и подготовке и повышении квалификации; производственная характеристика; результаты экспертного оценивания (если оно проводилось); результаты тестирования; результаты самооценки; индивидуальный план развития; результаты стажировок (характеристики, отзывы руководителей).
25. Разработка «Положения о работе с резервом руководящих кадров».
26. Разработка «Положения о конкурсной компании по формированию резерва руководящих кадров».
27. Анализ и учет предложений аттестационной комиссии по вопросам включения аттестованных работников в резерв.
28. Сохранение резерва. Поощрение резервистов по результатам роста компетенции и профессионализма, анализ карьерных настроений резервистов.
29. Рассмотрение в трудовых коллективах по месту работы кандидатов предложений по включению в состав резерва. Обсуждение характеристик кандидатов на собраниях в коллективах.
30. Стажировка кандидатов на соответствующие руководящие должности в передовых хозяйствах.
31. Составление планов – графиков повышения квалификации, переподготовки и стажировки резервистов.

32. Переподготовка распорядительного акта (решения, приказа) о создании резерва руководящих кадров, утверждение стана ключевых должностей, по которым формируется резерв (ключевые – это должности, без которых функционирование организации невозможно или сильно затруднено).

33. Занесение оценки и выводов экспертной (оценочной) комиссии в индивидуальные карты резервистов.

34. Составление программы и плана мероприятий по работе с резервом на очередной год.

35. Составление методики по оценке профессиональных, деловых, личностных качеств (компетенций) резервистов и организация проведения оценки.

36. Разработать положение о стажировке.

37. В зависимости от перспективы развития деловой карьеры состав резерва может подразделяться на оперативный и стратегический. В оперативный резерв включаются резервисты с меньшим потенциалом развития и ограниченные в карьерном продвижении, в стратегический – с большим потенциалом. Это позволяет рационально распределять материальные средства на подготовку резерва.

38. В зависимости от степени готовности к занятию планируемой должности состав резерва условно может подразделяться на три вида: готовый, перспективный, специальный. На основе этого кадровой службой моделируется последующее обучение резервистов, осуществляется разработка индивидуальных планов развития (самообразования). Готовый резерв – это работники, которые могут занять руководящую должность в специальной дополнительной подготовке. перспективный резерв – это перспективные студенты высших учебных заведений (в т.ч. и работники организаций), молодые специалисты в возрасте до 31 года. Эта группа работников, которые могут занять планируемую руководящую должность после специальной подготовки. Выдвижение кандидатов в состав перспективного резерва для студентов вузов осуществляется руководством вузов, а молодых специалистов в возрасте до 31 года – руководителями структурных подразделений и организаций.

Особенностью работы с перспективным резервом является развитие качеств будущего руководителя путем вовлечения в работу различных общественных организаций, участия в подготовке аналитических работ, участия в различных тренингах и т.п.

Специальный резерв – это кандидаты на любую руководящую должность (группу руководящих должностей), проявившие наибольшие способности к управленческой деятельности и достигшие

наилучших результатов в своей работе. Решение об отнесении резервистов к определенному виду принимает конкурсная комиссия.

39. Целевая подготовка работников, утвержденных в качестве резерва для замещения руководящих должностей, включает следующие формы обучения:

- профессиональное обучение в учреждениях образования (подготовка, переподготовка, повышение квалификации);
- самостоятельное обучение по индивидуальным планам (самообразования) под контролем;
- семинары;
- стажировка и т.д.;
- привлечение к участию в совещаниях семинарах, советах, комиссиях, заседаниях руководства организаций;
- подготовка аналитических обзоров по актуальным проблемам;
- временное замещение руководящей должности;
- самостоятельная подготовка по профилю руководящей должности, планируемой к замещению.

40. Организация подготовки и проведения аттестации управленческого персонала.

41. Расчет эффективности работы с резервом в организации.

42. Отчет руководителя службы управления персоналом о работе с резервом кадров (ежегодно).

Организация и планирование работы с резервом кадров должны обеспечить целенаправленную и интенсивную подготовку действенного резерва кадров на руководящие должности.

Второе задание, его цель: овладеть методикой расчета результативности оценки работы с резервом.

Условия и исходные материалы.

Например, на предприятии сформирован резерв, в составе которого находится 15 человек на 10 ключевых должностей. За два года на предприятии освободилось 5 должностей, входящих в кадровый реестр организации. Три из них были замещены резервистами, подготовленными внутри организации, две – заняты приглашенными работниками из других организаций. За два года из числа резервистов на должности руководителей уволились пять человек. Число должностей кадрового реестра, имеющих готовых резервистов, которые в состоянии занять определенную руководящую должность в данный момент 3 человека. Число лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности (входящей в состав кадрового реестра организации) для всех работников,

перешедших из резерва на должность кадрового реестра в течение определенного периода составляет 3 года.

Задание 2

Порядок и методика выполнения второго задания

Объективную базу для расчета эффективности работы с резервом организации могут дать соответствующие формулы. На основе практического опыта были выведены следующие показатели (коэффициенты) для оценки результатов работы с резервом:

1. Коэффициент эффективности подготовки резерва руководителей внутри организации рассчитывается по формуле ($K_э$):

$$K_э = \frac{Д_э}{Д_о} \times 100\%, \quad (1)$$

где $Д_э$ – число входящих в кадровый реестр организации должностей, занятых работниками из состава подготовленного внутри организации резерва;

$Д_о$ – число должностей, входящих в кадровый реестр организации и освободившихся в течение двух лет.

2. Коэффициент текучести резерва руководителей ($K_т$):

$$K_т = \frac{P_1}{P_2} \times 100\%, \quad (2)$$

где P_1 – число работников из резерва, покинувших организацию в течение определенного периода (двух лет);

P_2 – число работников, состоящих в резерве.

3. Коэффициент приема руководителей из других организаций ($K_п$):

$$K_п = \frac{Д_п}{Д_о} \times 100\%, \quad (3)$$

где $Д_п$ – число должностей, входящих в кадровый реестр предприятия и занятых приглашенными работниками из других организаций;

$Д_о$ – число освобожденных в течение определенного временного периода должностей кадрового реестра организации.

4. Коэффициент среднего срока пребывания в резерве ($K_с$). Его можно рассчитать по формуле:

$$K_с = \frac{K_п}{P_2} \times 100\%, \quad (4)$$

где K_n – число лет между зачислением в резерв и занятием ключевой (входящей в состав кадрового реестра организации) должности для всех работников перешедших из резерва на должности кадрового реестра в течение определенного периода;

P_2 – число работников, состоящих в резерве.

5. Коэффициент готовности резерва (K_r). Рассчитывается по формуле:

$$K_r = \frac{D_r}{D} \times 100\%, \quad (5)$$

где D_r – число должностей кадрового реестра, имеющих готовых резервистов, которые в состоянии занять определенную руководящую должность в данный момент;

D – общее число должностей кадрового реестра, 0 на которые создается резерв кадров.

После выполнения двух заданий студенты должны знать принципы и методы формирования резерва руководящих кадров, уметь составить план работы с резервом и рассчитать эффективность этой работы.

Задание 3. Планирование деловой карьеры менеджера (специалиста). составление карьерограммы

Занятие состоит из выполнения двух заданий.

Условия и исходные материалы выполнения темы.

Освоению этой темы предшествовало изучение вопросов по формированию и организации работы с резервом руководящих кадров на предприятии. Данная тема занятий – это продолжение и составная часть предыдущей темы по отношению к отдельно взятому работнику управления, его индивидуальному профессиональному развитию.

Деловая карьера – это продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию.

Карьера работника должна строиться исходя из ряда основополагающих принципов его развития:

- индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры, так как не все сотрудники

могут удовлетворять предъявляемым требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню);

- заинтересованность компании и работника в развитии карьеры, что предполагает перспективное развитие деятельности, мотивацию на развитие карьеры;

- стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение, формирование развития карьеры в планах компании;

- обязательность профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование;

- социально-психологический комфорт и удовлетворенность, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия;

- объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны лиц, планирующих и контролирующих процесс развития карьеры.

Различают четыре основные модели деловой карьеры: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

Модель «трамплин» - это вариант, при котором путь работника представляет собой длительный подъем по служебной лестнице с постепенным ростом потенциала, знаний, опыта и квалификации. На определенном этапе работник занимает высшую для его возможностей должность и старается удержаться на ней как можно дольше. Потом «прыжок с трамплина» вниз уход на пенсию (рис. 1).

В соответствии с моделью «лестница» каждая ступенька служебной карьеры представляет собой должность, которую работник занимает фиксированное время, например не более 5 лет. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта управленец поднимается по служебной лестнице.

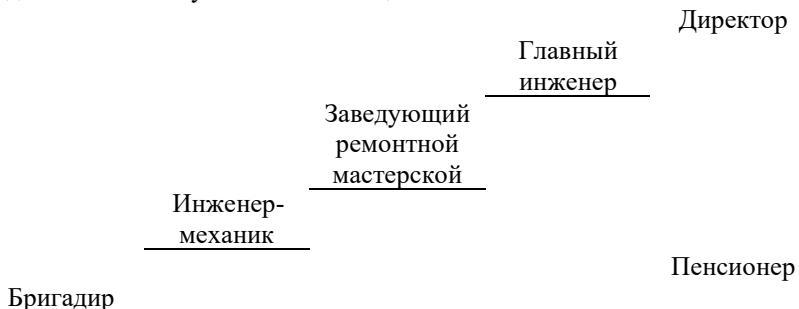


Рис. 1 Модель продвижения по службе «трамплин»

Заняв верхнюю ступень иерархии, он начинает планомерный спуск, выполняя все менее ответственную работу. Однако его услуги в качестве консультанта остаются ценными для предприятия (рис.2).

Модель «змея» предусматривает горизонтальное перемещение каждые 1-2 года работника с одной должности на другую путем назначения. Это происходит при постоянной ротации кадров в аппарате управления, наличии четкой системы назначения и перемещения и детальном изучении функций управления (рис. 3).

Модель «перепутье» предполагает по истечении фиксированного срока работы прохождение руководителем или специалистом аттестации, по результатам которой принимается решение о его повышении, перемещении или понижении в должности (рис.4).

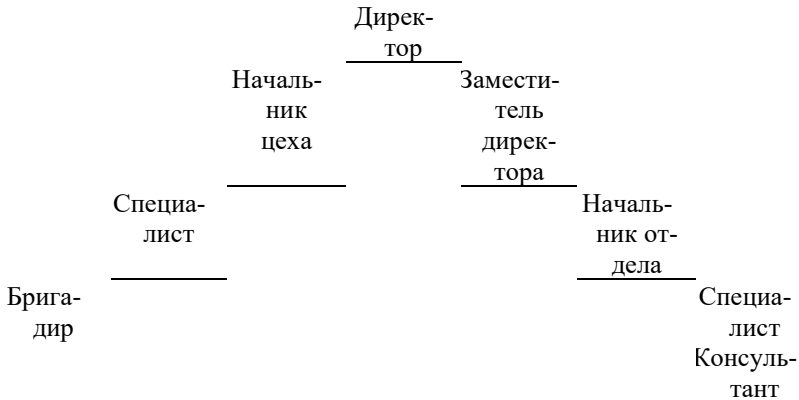


Рис. 2. Модель «змея»



Рис. 3 Модель «змея»

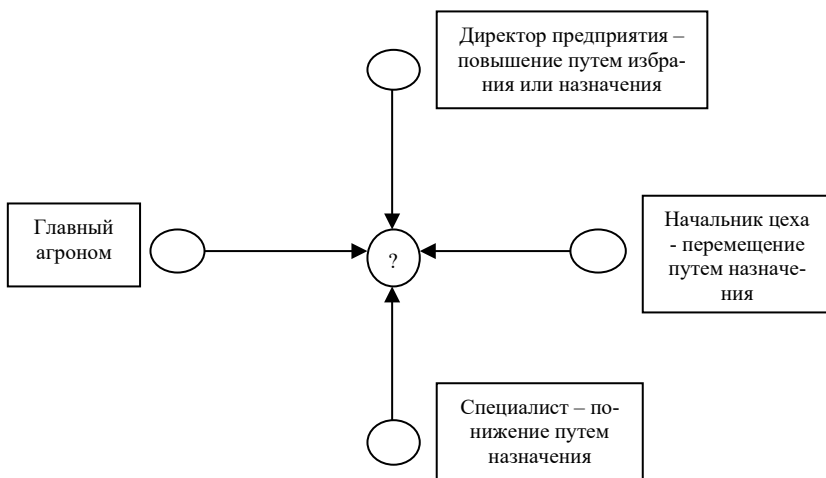


Рис. 4 Модель «перепутье»

Задание 4. Практическое упражнение «Карьерный рост»

Цель: отработать навыки исследования и планирования карьерной перспективы менеджера на основе анализа, проектирования и оценки преемственности продвижения кандидата.

Задание.

1. На примере конкретных вариантов карьерного роста двух реально действующих менеджеров Второго Московского часового завода (рис. 6 и рис. 7) сравните и проанализируйте последовательность и перспективы их должностного продвижения.

2. Ответьте на предложенные ниже вопросы.



Рис. 6 Карьера менеджера: вариант А

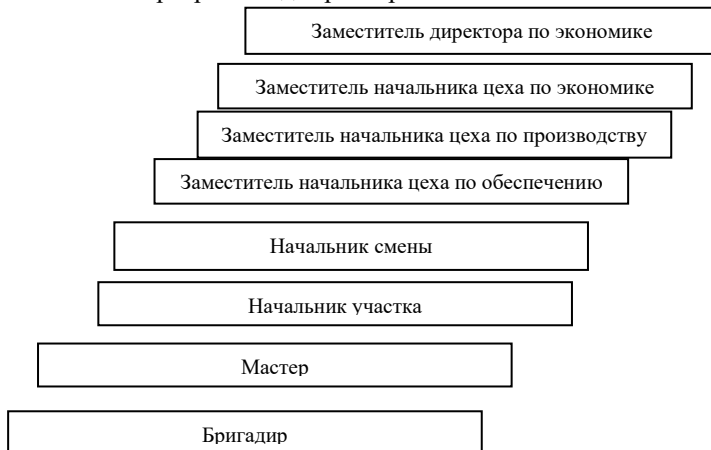


Рис.7 Карьера менеджера: вариант Б

1. На реализацию какого из вариантов карьеры потребовалось больше времени?
2. Какой из вариантов перспективнее с точки зрения продвижения на должность директора завода?
3. Какой из вариантов дает большие возможности карьерного продвижения в рыночных условиях?
4. Какой из вариантов карьеры оценивается осуществившим его работником как более успешный?

Задание 5. Составление индивидуального плана деловой карьеры и карьерограммы

Цель задания. Освоить методику разработки личного плана деловой карьеры. Составить карьерограмму.

Условия и исходные материалы.

Развитием деловой карьеры необходимо управлять. Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых службой персонала организации, включающих планирование, организацию, мотивацию и контроль служебного роста работника исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление деловой карьерой позволяет повысить преданность работника интересам организации и продуктивность труда, уменьшить текучесть кадров и достичь более полного раскрытия потенциала личности.

Эффективное управление деловой карьерой предполагает составление личных планов карьеры.

Управление деловой карьерой работников в организации может включать:

- выявление и отбор специалистов, притягивающих на карьерный рост;
- экспертное оценивание личностных, деловых и профессиональных качеств;
- стажировки внутри и вне организации;
- стимулирование при разработке индивидуальных планов карьеры;
- ротация должностей и ротация работы;
- внутриорганизационное обучение, кураторство, наставничество;
- повышение квалификации;
- конкурс профессионального мастерства и др.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации за счет профессионального обучения, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для работы в целевой должности.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана. Развитие и планирование карьеры создает определенные преимущества для самого работника и для организации.

Преимущества для сотрудника:

- более высокая степень удовлетворенности работой в организации, предоставившей ему возможность профессионального роста, повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Преимущества для организации:

- целенаправленные и лояльные сотрудники, связывающие свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
- определение потребностей в профессиональном обучении на основе планов развития карьеры отдельных сотрудников;
- выявление подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Планирование карьеры – это разработка вероятной системы замещения должностей для конкретного сотрудника за время его работы. Передвижение осуществляется в рамках схемы замещения должностей: должностной рост (замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой) и ротация (назначение работника на должность одного уровня с дополнительными мотивациями морального и материального порядка).

При составлении плана карьерного продвижения (роста) любого работника необходимо:

- рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в подразделениях компании;

- определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышение квалификации сотрудника на различных этапах его деятельности;
- предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов деятельности, профессионального роста, наполнения опыта и развития личности;
- оценить фундаментальные знания необходимые на каждой из потенциальных должностей;
- учесть, что с течением времени при смене должностей изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Порядок и методика выполнения задания.

Индивидуальный план составляется в трех экземплярах сроком на два года не позже двух месяцев после зачисления специалиста в резерв. Один экземпляр плана выдается на руки специалисту, включенному в резерв, второй – его непосредственному руководителю для организации работы и контроля и третий – службе управления персоналом, где производятся записи об уровне выполнения специалистом предусмотренных мероприятий.

На каждого сотрудника, зачисленного в резерв, в отделе управления персоналом заводится «карточка резервиста» (табл. ___).

В карточке дается информация о работнике, результаты аттестации, экспертной оценки деловых и личных качеств, изменения в индивидуальном профессиональном развитии степень готовности к занятию более высокой должности и другие данные.

Примерная форма карточки резервиста **КАРТОЧКА РЕЗЕРВИСТА**

Лицевая сторона

Фамилия, имя, отчество _____
 Дата рождения _____
 Образование _____
 Наименование высшего учебного заведения _____
 Специальность по диплому _____
 Структурное подразделение _____
 Должность _____
 Стаж работы в организации _____
 Стаж работы в должности _____

Результаты аттестации

(год/ решение) _____

Результаты экспертной оценки (средний балл) (по годам) _____

Профессиональные качества (средний балл) _____

Деловые качества (средний балл) _____

Личностные качества (средний балл) _____

Самооценка (отчет о результатах производственной деятельности)

(проведена/ не проведена) (год) _____

Собеседование (проведено/ не проведено/ заключение) _____**Тестирование** (проведено/ не проведено/ результат) _____**Рекомендатели:**

Должность/ Фамилия _____

Должность/ Фамилия _____

Решение конкурсной комиссии по включению в кадровый резерв:

рекомендуется для включения в резерв (с указанием конкретной руководящей должности) _____

рекомендуется для включения в специальную группу резерва.

Протокол № ____ от _____

Заключение кадровой службы:

рекомендуется для включения в резерв (перспективный, готовый, специальный).

Начальник кадровой службы

Подпись

И.О. Фамилия

Дата

Решение руководителя организации о зачислении в резерв

Зачислить в резерв с _____ 2023г.

Оборотная сторона

Резерв на должность _____

Вид резерва: перспективный _____

готовый _____

специальный _____

Стратегический резерв

(нужное подчеркнуть)

Оперативный резерв

(нужное подчеркнуть)

Резерв на должность _____

Занимаемая должность _____ с _____

Резерв на должность _____
Занимаемая должность _____ с _____
Резерв на должность _____
Занимаемая должность _____ с _____

Подготовка резервиста

Обучение (повышение квалификации)

_____ где, когда

_____ где, когда

Стажировка

Место _____
Должность _____
Сроки стажировки _____
Оценка деятельности в период стажировки _____

Другие формы развития

Индивидуальный план развития (самообразования) (имеется/ не имеется)

Подготовлен _____

Карточку составил _____

Подпись _____

И. О. Фамилия _____

Дата _____

Планы индивидуальной подготовки резервистов утверждает руководитель организации или его заместитель по персоналу. В индивидуальных планах предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению специалистом необходимых теоретических, технологических, экономических и правовых знаний и практических навыков по управлению людьми.

Приводим вариант формы индивидуального плана деловой карьеры (табл. 3).

Ниже приводятся возможные мероприятия для включения в индивидуальный план деловой карьеры. В этом перечне мероприятия не систематизированы, а размещены беспорядочно. Их надо привести в систему, составляя виртуальный план деловой карьеры.

Утверждаю
Директор предприятия

« ___ » _____ 2023г.

**Индивидуальный план деловой карьеры
(план подготовки резервиста)**

(Ф.И.О., зачисленного в резерв кадров на должность начальника цеха)

№ п.п.	Мероприятия, предусматривающие изучение, воспитание и обучение специалиста, включая и общественную работу в течение двух лет (отдельно по годам подготовки):	Сроки проведения	Фактическое выполнение (заполнять не реже 4 раз в году)	Оценка выполненной работы. Рекомендации. Дата записи, Ф.И.О. проверяющего
1	2	3	4	5

Руководитель подразделения _____ « ___ » _____ 2023г.

Возможные мероприятия для включения в индивидуальный план деловой карьеры специалиста

1. Задания по изучению и решению отдельных производственных, технических и экономических проблем с последующим обсуждением докладов специалиста-резервиста. Например, подготовка вопроса на заседание правления, руководства предприятия «О работе бригады, бригадира, фермы, конкретной службы и др.»

2. Привлечение к проверкам и оказание помощи структурным производственным подразделениям.

3. Изучение причин образования узких мест на производстве и разработка предложений по их устранению (например, снижение надоя и качества молока на одной из ферм).

4. Направление в другие родственные организации для обмена опытом, ознакомления с новейшей технологией и организацией производства, научно-исследовательскими работами с последующим докладом о выводах и предложениях по улучшению работы в своей организации.

5. Участие в качестве представителя организации на совещаниях, в комиссиях, экспертизах.

6. Делегирование полномочий. Временное замещение должностей соответствующих руководителей на период их отпусков, учебы, командировок и т.д.

7. Перемещение и передвижение по службе в целях планомерного приближения кандидата к должности, на которую он рекомендован в резерв.

8. Изучение передового отечественного и зарубежного опыта, новейших достижений науки, техники, технологии по направлениям деятельности, а также проблем управления, экономики, права, производственной педагогики, трудового законодательства и др.

9. Для резервиста в плане профессиональной карьеры выписать за счет предприятия специализированного журнала с целью изучения и накопления необходимого материала для будущей профессиональной работы и планируемой должности.

10. Определение контрольных сроков выполнения намечаемых в индивидуальном плане мероприятий по подготовке к должности.

11. Обучение:

- на курсах повышения квалификации (в учебных заведениях, в условиях производства методом самообразования, специально организованных курсах, семинарах и т.д.);

- стажировка на должностях, аналогичных планируемой к замещению, в т.ч. в другой организации;

- работа в качестве помощника вышестоящего руководителя по кругу отдельных проблем;
- самостоятельная подготовка по профилю руководящей должности, планируемой к замещению;
- создание из числа резервистов проблемно-инновационных групп решения актуальных проблем организации.

12. Стажировка и отчеты по итогам стажировки.

13. Назначение резервиста (руководителя) на новую должность. Представление его коллективу в новом качестве.

14. Прохождение процесса адаптации на новой должности (в течение 1-3 месяцев непосредственный или вышестоящий руководитель должен уделять новому начальнику особое внимание, проводить с ним регулярные целевые встречи, собеседования, консультации по проблемам вхождения в должность.

15. Составление плана – программы индивидуального развития деловой карьеры (план самообразования).

16. Письменный отчет кандидата о выполнении годового индивидуального плана подготовки.

17. Подготовка личного дела:

- личная карточка;
- копии документов об образовании, переподготовке и повышении квалификации;
- производственная характеристика;
- результаты экспертного оценивания (если оно проводилось);
- результаты тестирования;
- результаты самооценки;
- индивидуальный план развития (план деловой карьеры);
- результаты стажировок (характеристики, отзывы руководителей);
- результаты аттестации.

18. Подготовка предложений по улучшению работы по должности, на которую резервист претендует.

19. Изучение должностной инструкции, а если ее нет или устарела заново разработать инструкцию той должности, на которую намечается выдвижение резервиста.

20. Выполнение разовых поручений: проведение бесед, выступление перед коллективом с докладом, лекцией на определенную тему, проведение собрания в коллективе, оформление протокола и др.

21. Подготовка проектов приказа, других организационно-распорядительных актов.

22. Организация конкурсов на лучшего животноводства, механизатора, водителя и т.д.

23. Обобщение лучшего опыта предприятия в средствах массовой информации.

24. Привлечение (участие) к организации массовых мероприятий, подготовке к празднованию важных событий в жизни предприятия, страны.

Сформулируем условия задания. Например, в хозяйстве работает девушка оператором машинного доения. Она добросовестно относится к работе, имеет хорошие показатели, активистка, обладает лидерскими качествами, учится заочно на зооинженерном факультете БГСХА.

Другой похожий условный пример: молодой человек окончил среднюю школу, работает на предприятии механизатором и заочно учится на факультете механизации сельского хозяйства БГСХА.

Эти работники могут быть зачислены в резерв на выдвижение в перспективе на должность главных специалистов.

На усмотрение преподавателя, ведущего практические занятия, на одном из этих примеров составить личный план деловой карьеры на основании имеющейся информации по выполняемой теме практических занятий.

Задание 6. СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: Усвоить методику составления плана адаптации отдельного работника организации, научиться распределять функции между работниками аппарата управления в процессе осуществления процесса адаптации работника.

Ускорению социальной адаптации способствуют: прием новичков директором предприятия после их двух месячной работы;

хорошее информирование о проблемах фирмы и их решениях вовлечение в управление производством и повышение его эффективности;

ознакомление с функциями и правами органов управления и порядком их работы;

обеспечение участия в спортивных состязаниях, самодеятельности и других направлениях общественной жизни коллектива;

создание в коллективе обстановки доверия, взаимоуважения и заботы старших о младших.

Профессиональная адаптация, как правило, проходит быстрее и легче, чем социальная, особенно если работник переходит с одного рабочего места на другое. В этом случае необходимо приспособиться только к

некоторым элементам внешней среды. Если же изменения произойдут и в содержании труда, то профадаптация усложнится.

Скорость профадаптации во многом определяется личностными качествами адаптанта, его профессиональными знаниями и опытом, потребностями и ценностями, характером и темпераментом. Например, ригидность (прямолинейность) может значительно затормозить адаптацию.

Условиями успешной профессиональной адаптации являются:

учет при выдаче работнику производственных заданий уровня его подготовки;

оптимальное сочетание времени труда и отдыха, не допускающее переутомления;

соблюдение эргономических требований к рабочему месту, что позволяет снижать напряженность труда и предупреждать переутомление;

поощрение за выполнение и перевыполнение заданий и высокое качество работы.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа .

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка. Необходимость разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компании, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в таких случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких как технология деятельности, внешняя и инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникациями, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Ориентация. Подразумевает практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичка, так и сотрудники служб по управлению персоналом

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1) общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты;

продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

разнообразии видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях;

2) политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала;

направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;

содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени;

правила охраны коммерческой тайны и технической документации;

3) оплата труда:

нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных;

1) дополнительные льготы:

2) страхование, учет стажа работы;

пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;

возможности обучения на работе;

наличие столовой, буфетов;

другие услуги организации для своих сотрудников;

5) охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи;

меры предосторожности;

предупреждение о возможных опасностях на производстве;

правила противопожарной безопасности;

правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них;

б) работник и его отношения с профсоюзом:

сроки и условия найма;

назначения, перемещения, продвижения;

испытательный срок;

руководство работой;

информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;

права и обязанности работника;

права непосредственного руководителя;
организации рабочих;

постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация (каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей);

3) служба быта: организация питания;

4) наличие служебных входов;

условия для парковки личных автомобилей;

5) экономические факторы;

6) стоимость рабочей силы; стоимость оборудования;
ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена **специальная** программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим).

Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1) функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности;

взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения;

2) рабочие обязанности и ответственность:

детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;

разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;

нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

длительность рабочего дня и расписание;

дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника);

3) требуемая отчетность:

виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;

отношения с местными и общегосударственными инспекциями;

4) процедуры, правила, предписания:

правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством;

отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;

правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед);

телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

использование оборудования;

контроль и оценка исполнения;

5) представление сотрудников подразделения.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап подразумевает приспособление новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо м новичку возможность активно действовать в различных обстоятельствах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об адаптации. В рамках этого этапа важно оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этап завершения процесса адаптации, характеризующийся постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к самостоятельной работе. Как правило, при спонтанном развитии первого и второго этапа адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

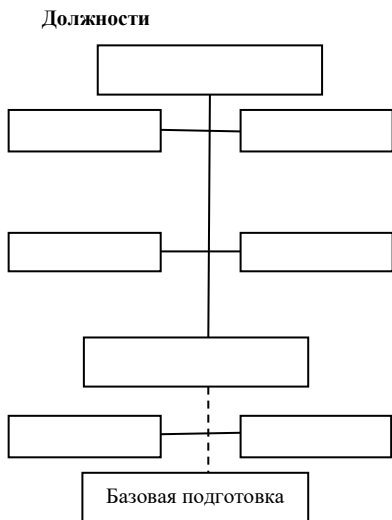
Задание: Составить программу общей адаптации сотрудника и программу специальной адаптации для экономиста по труду.

Результат работы занести в следующую форму:

<u>Вид работы</u>	<u>Сроки исполнения</u>	<u>Ответственный за исполнение</u>	<u>Конечный результат работы</u>	<u>Отметка об исполнении</u>

Примерная схема плана деловой карьеры (карьерограмма)

258



Условные обозначения:
 ————— назначения по вертикали
 - - - - - назначения по горизонтали

Сроки занятия должностей

Квалификационная учеба и оценка способностей

- аттестация
 - семинары в организации
 - самостоятельное обучение (самообразование)
 - участие в конференциях, симпозиумах и т.д.
 - консультационная деятельность
 - учеба в Академии управления
-
- аттестация
 - стажировка
 - семинары в организации
 - самостоятельное обучение
-
- аттестация
 - обучение в институтах, на факультетах квалификации (с отрывом от работы)
 - семинары в организации
-
- стажировка
 - семинары в организации
- Высшее учебное заведение

Карьерограмма кандидата на должность начальника управления организации (пример)

259

Должности	Сроки занятия должностей	Квалификационная учеба и оценка способностей
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="margin-bottom: 5px;">Начальник управления</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↑</div> <div style="margin-bottom: 5px;">Начальник отдела</div> <div style="margin-bottom: 5px;">↑</div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;">Главный специалист</div> <div style="margin-right: 20px;">←</div> <div style="margin-right: 20px;">Зам. начальника отдела</div> <div style="margin-right: 20px;">↑</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">Экономист</div> <div style="margin-right: 10px;">→</div> <div style="margin-right: 10px;">Ст. экономист</div> <div style="margin-right: 10px;">→</div> <div style="margin-right: 10px;">Будущий экономист</div> <div style="margin-right: 10px;">↑</div> </div> </div> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">Условные обозначения: _____ назначения по вертикали - - - - - назначения по горизонтали</p> </div>	2027	- аттестация - самообразование - участие в конференциях - учеба в Академии управления
	2026	- стажировка - семинары в организации - самообразование
	2024-2025	- аттестация - семинары в организации - обучение в институте повышения квалификации (с отрывом от работы)
	1923-2024	- семинары в организации - стажировка

Для наглядности целесообразно разработать карьерограмму конкретных руководителей и специалистов, находящихся в резерве на выдвижение.

В качестве примера приводим общую схему плана деловой карьеры (рис. ___) и карьерограмму кандидата на должность начальника управления фирмы (рис. ___).

На основании приведенных схем разработать карьерограмму на резервиста, для которого составлен план деловой карьеры.

После вопросов темы и выполнения заданий студенты должны знать типы моделей деловой карьеры, их особенности, уметь составить индивидуальный план подготовки кандидата, находящегося в резерве для выдвижения на соответствующую должность, и построить карьерограмму.

Задание 7. МЕТОДИКА АТТЕСТАЦИИ КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ

Цель занятия: освоить методику проведения аттестации управленческих кадров, оценку результатов и трудовой деятельности, деловых и личных качеств.

Условия и исходные материалы.

Аттестация кадров управления представляет собой организационно-правовой порядок определения квалификации специалистов, уровня их профессиональных знаний, практических навыков, деловых качеств, установление степени их соответствия занимаемой должности с помощью аттестационной комиссии, на основе оценки проделанной ими работы за какой-либо период.

Аттестация руководящих кадров специалистов предприятий организаций всех форм собственности проводится нанимателями в целях:

- объективной оценке уровня их профессиональной подготовки, деловых и личных качеств, результатов практической деятельности;
- улучшение подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда;
- обеспечение более тесной увязки материальных и моральных стимулов с результатами работы.

Основными задачами являются:

- 1) установление соответствия их занимаемой должности;
- 2) выявление потенциальных возможностей их профессионального и служебного роста;

3) определения необходимости повышения их квалификации или переподготовки работников.

Аттестация руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций, их подразделений проводится в соответствии с «Положением об аттестации руководителей и специалистов организаций, подчиненных Министерству сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь», утвержденным Постановлением Минсельхозпрода Республики Беларусь 2 августа 2010 г. № 50.

Периодичность проведения аттестации работников на производстве устанавливается руководителем организации исходя из современных требований к деятельности различных профессиональных групп, не реже одного раза в три года, если иное не установлено законодательством.

Порядок и методика выполнения задания. Для проведения аттестации необходимо соблюдение определенных правил и последовательности.

1. Сроки, а также график проведения аттестации утверждает руководитель предприятия по согласованию с соответствующими комитетами профсоюзов, они доводятся до сведения работников не менее чем за месяц до начала аттестации.

2. В очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие в данной должности менее года; выпускники учреждений образования, обучавшиеся в дневной форме получения образования и работающие в организации по направлению учреждений образования, - в течение первых трех лет работы; беременные женщины, а также женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, - в течение года после выхода их на работу; работники, находящиеся на длительном лечении.

3. Аттестация руководителей, назначение или утверждение которых производится вышестоящими государственными органами (организациями), осуществляется аттестационными комиссиями этих органов (организаций).

По решению вышестоящих органов в аттестационных комиссиях этих органов наряду с руководителями, может осуществляться аттестация работников по ключевым направлениям деятельности организаций, в которых они работают.

4. Проведению аттестации предшествует организационная работа по подготовке к аттестации, которая осуществляется кадровой службой организации при активном участии руководителей структурных подразделений и включает:

- определение перечня должностей руководящих работников и специалистов предприятия, подлежащих аттестации (образец № 1);
- определение сроков проведения аттестации;
- составление списка лиц, подлежащих аттестации (образец № 2), работников, временно освобожденных от нее (образец № 3);
- подготовка графика проведения аттестации (образец № 4);
- установление количества аттестационных комиссий и их состав;
- подготовка приказа нанимателя (решение коллегиальных органов управления) о проведении аттестации (образец № 5);
- подготовка характеристики на аттестуемых работников (образец № 6);
- подготовка бланков аттестационных листов (образец № 7), протоколов заседаний аттестационной комиссии (образец № 8);
- обеспечение подготовки необходимых материалов и документов на аттестуемых;
- проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

5. Для проведения аттестации создается аттестационная комиссия, утверждаемая руководителем предприятия, из числа руководящих работников и высококвалифицированных специалистов организации. В состав комиссии могут входить представители вышестоящих государственных органов, а также профессиональных союзов.

В организации могут создаваться несколько аттестационных комиссий, специализация которых зависит от особенностей профессионально-квалификационного состава работников, подлежащих аттестации.

6. На каждого работника, подлежащего аттестации, руководителям структурного подразделения готовится и подписывается характеристика по соответствующей форме, которой этот работник должен быть ознакомлен, характеристика на работника, подлежащего аттестации, вместе с должностной инструкцией представляется в аттестационную комиссию не позднее чем за 10 дней до начала аттестации.

Характеристика должна содержать объективную оценку практической деятельности работника, его профессионально-деловых, личностных качеств. В целях повышения эффективности практической деятельности работника, его профессионального уровня, стимулирования карьерного роста характеристика может содержать рекомендации.

7. Аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с графиком, предварительно изучив поступившие на работников, подлежащих аттестации, документы.

На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается ее председателем и секретарем.

8. Аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы на работника, подлежащего аттестации; засушивает руководителя структурного подразделения (иное должностное лицо), ответственного за представление работника, подлежащего аттестации, и самого работника, задает им вопросы; при необходимости организует с привлечением независимых экспертов проверку знаний работников, предусмотренных квалификационными характеристиками и необходимыми для качественного выполнения ими должностных обязанностей.

9. Оценка работы аттестуемого принимается с учетом его квалификации, выполнения должностных обязанностей, личного вклада в результаты деятельности предприятия, соблюдения государственной и трудовой дисциплины.

На основе этих данных и результатов обсуждения отношения к работе, деловых и личных качеств работника аттестационная комиссия тайным голосованием принимает одно из решений:

- о соответствии занимаемой должности;
- о неполном соответствии занимаемой должности с повторной аттестацией через один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- о несоответствии занимаемой должности.

10. Принятым считается то решение, за которое подано большинство голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов членов комиссии принимается решение в пользу аттестуемого работника.

11. Решение аттестационной комиссии носит рекомендательный характер.

Аттестационная комиссия может давать нанимателю рекомендации о выдвигании работника на вышестоящую должность, о повышении квалификационной категории, о направлении работника на повышение квалификации в резерв на вышестоящую должность и другие.

12. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист подписывает председатель и члены комиссии, принимавшие участие в голосовании. Результаты аттестации объявляются аттестуемому работнику непосредственно после голосования.

13. Оценка аттестуемых, их предложения, а также рекомендации аттестационной комиссии заносятся секретарем аттестационной комиссии в протокол заседания аттестационной комиссии для их дальнейшего

рассмотрения в целях определения необходимости и возможности практического использования.

14. Материалы аттестации в пятидневный срок после ее завершения передается руководителю организации для принятия окончательного решения.

Аттестационные листы, служебные аттестационные характеристики на работников, прошедших аттестацию, хранятся в личных делах аттестуемых в отделе кадров.

Изучая методику проведения аттестации управленческих кадров, студенты должны научиться составлять и правильно оформлять необходимые документы в подготовительный период, в процесс непосредственной аттестации и по ее завершению.

Занятие проводится в виде выполнения заданий (или деловой игры), которые выдает преподаватель.

После изучения методики проведения аттестации студенты знакомятся со всеми прилагаемыми формами аттестационной документации.

В задание, которое студент должен выполнить, входит подготовка приказа руководителя предприятия или решения коллегиального органа управления о проведении аттестации на условиях, предложенных преподавателем. Преподаватель может рекомендовать перечень должностей работников, подлежащих аттестации или предложить использовать сведения о кадрах, полученные студентами во время прохождения производственной практики. Кроме этого студенты составляют проект плана подготовки и проведения аттестации работников управления (образец № 9).

Перед этим студенты на занятии знакомятся с составлением «списка работников, подлежащих аттестации», «списка работников, временно освобожденных от аттестации», «графика проведения аттестации руководителей и специалистов» и других документов.

В задание входит составление служебной характеристики, которую студент должен написать на одного из специалистов хозяйства. Для этого ему следует изучить бланк оценочного листа (образец № 10), куда вносятся необходимые для оценки деловые и личностные качества. По прилагаемому образцу «Листа оценки» следует оценить качества конкретного работника, на основании чего пишется характеристика.

Внимательно изучив процедуру самой оценки, студенты знакомятся с составлением «Аттестационного листа», ведением протокола заседания комиссии.

В ходе аттестации аттестуемые могут вносить различные предложения, требующие внедрения в производство. Он вносится в специальную форму учета (образец № 11) с которой студенты должны ознакомиться.

Аттестация управленческого персонала завершается разработкой плана мероприятий по выполнению рекомендаций аттестационной комиссии, поэтому студенты знакомятся с формой и возможным содержанием этого плана (образец № 12). По итогам аттестации на предприятии издается приказ о результатах аттестации, в котором подводятся итоги аттестации и принимается решение по выполнению рекомендаций комиссии и улучшению работы с кадрами. Проект такого приказа студенты готовят самостоятельно (образец № 13).

После изучения темы и выполнения заданий студенты должны знать содержание положения об аттестации, уметь составить основные аттестационные документы: проект приказа об аттестации, план мероприятий по подготовке и проведении аттестации, написать характеристику, разработать план мероприятия по выполнению рекомендаций аттестационной комиссии и др.

Образец № 1

Перечень должностей руководящих работников и специалистов предприятия, подлежащих аттестации

4. Заместители руководителя предприятия.
5. Главные специалисты (руководители отделов, служб).
6. Специалисты (агрономы, зоотехник, инженеры-механики, техники-механики, ветврачи, ветфельдшеры, экономисты, бухгалтеры и др.).
7. Начальники цехов, участков, управляющие отделениями, их освобожденные заместители.
8. Старшие мастера и мастера, бригадиры бригад, заведующие фермами, их освобожденные заместители.
9. Заведующие ремонтной мастерской, автогаражом, их освобожденные заместители.
10. Другие управленческие работники, относящиеся к категории специалистов и руководителей.

**Список
работников, подлежащих аттестации**

В _____
(название предприятия)

№ п.п.	Ф.И.О. аттестуемого	Должность аттестуемого	Дата назначения на должность
1.			
2.			
3.			
И т.д.			

Начальник отдела кадров
(специалист по кадрам)

Подпись
Образец № 3

**Список
работников, временно освобожденных от аттестации**

В _____
(название предприятия)

№ п.п.	Ф.И.О. работника	Должность, дата назначения	Причины освобождения	Срок окончания отсрочки
1.				
2.				
3.				
И т.д.				

Начальник отдела кадров
(специалист по кадрам)

Подпись

Утверждаю:
руководитель организации

**ПРИМЕРНЫЙ ГРАФИК
проведения аттестации руководителей и специалистов**

_____ (организации)

с _____ по _____ 2023 г.

Ф.И.О. аттестуемого	Подразделение	Должность аттестуемого	Дата предыдущей аттестации	Дата и время проведения аттестации	Дата представления характеристики	Должность Ф.И.О. ответственного за подготовленную документацию на аттестацию	Место проведения заседания

Начальник отдела кадров
(специалист по кадрам)

Подпись

Примерная форма приказа
наименование организации _____

ПРИКАЗ

« _____ » 20 __ г. № _____

О проведении аттестации руководителей и специалистов

В целях объективной оценки профессионального уровня работников, повышения эффективности их деятельности в соответствии с «Положением об аттестации руководителей и специалистов организаций» подчиненных Министерству сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь», утвержденным Постановлением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 2 августа 2010 г. № 50 приказа:

1. Провести в период с ____ по ____ аттестацию работников, подлежащих аттестации.

2. Перечень должностей и список работников, подлежащих аттестации, утвердить (прилагается).

3. План мероприятий по подготовке и проведению аттестации руководящих работников и специалистов в 20 __ г. утвердить (прилагается).

4. Для проведения аттестации создать аттестационную комиссию в составе:

председатель (должность, фамилия, имя, отчество) _____
заместитель председателя (должность, фамилия, имя, отчество) _____
секретарь (должность, фамилия, отчество) _____, члены комиссии:
(должность, фамилия, отчество) _____

5. График проведения аттестации утвердить (прилагается).

6. Заместителям руководителя, начальникам отделов (служб), цехов подготовить характеристики на подлежащих аттестации работников и представить их в аттестационную комиссию не позднее чем за 10 дней до начала аттестации.

7. Руководителям отделов, цехов, служб, членам аттестационной комиссии провести разъяснительную работу о целях и порядке проведения аттестации.

8. Кадровой службе обеспечить методическую подготовку аттестации, инструктирование руководителей структурных подразделений о

подходах и оценке и составлению аттестационных характеристик на работников.

9. Председателю аттестационной комиссии и кадровой службе в 5-дневный срок после завершения аттестации представить решение аттестационной комиссии руководителю организации для принятия окончательного решения в отношении работников, проходивших аттестацию.

10. Приказ довести до сведения руководителей подразделений, главных специалистов и аттестуемых работников.

11. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на _____ (должность, фамилия, инициалы).

Руководитель организации _____ (инициалы, фамилия)
(подпись)

Согласовано:

Юристконсульт _____ (инициалы, фамилия)
(подпись)

Председатель профкома _____ (инициалы, фамилия)
(подпись)

Подготовлен:

Нач. (ст. инспектор)

отдела кадров _____ (инициалы, фамилия)
(подпись)

Образец № 6

Примерное содержание аттестационной характеристики

Фамилия, имя, отчество _____

Число, месяц, год рождения _____

Окончил _____

Специальность по образованию _____

Должность, дата назначения _____

1. Профессионально-деловые качества:

1.1. Знание документов, регламентирующих его трудовую деятельность.

1.2. Уровень квалификации (глубина специальных, технических, экономических знаний), стремление повышать свою профессиональную компетентность.

1.3. Знание достижения отечественной и зарубежной науки и практики по специальности, тенденции их развития.

1.4. Способность в короткие сроки внедрять все новое, передовое в практику работы, наличие творческого подхода к делу.

1.5. Способность анализировать новую ситуацию и принимать соответствующие решения возникших проблем.

1.6. Предприимчивость, умение оперативно принимать решения по достижению поставленной цели, повышению конкурентоспособности продукции.

1.7. Способность на практике применять функции руководства (планировать, организовывать, регулировать, координировать, контролировать и анализировать работу подчиненных).

1.8. Своевременность и степень выполнения должностных обязанностей, способность с большим объемом работы.

1.9. Ответственность за результаты работы.

1.10. Компетентность в вопросах экономики, трудового и хозяйственного законодательства, охраны труда и техники безопасности, экологии и др.

1.11. Владение иностранными языками (для работников внешнеэкономических служб).

2. Конкретные результаты трудовой деятельности, личный вклад, инициативные дела, качество выполненных работ.

3. Личные качества работника, его авторитет и воздействие на социально-психологический климат коллектива:

3.1. Способность создавать (поддерживать) в коллективе атмосферу взаимотребовательности, доброжелательности, заинтересованности в достижении поставленных целей.

3.2. Способность не допускать конфликтных ситуаций в коллективе, уравновешенность и самообладание при разрешении возникших конфликтов.

3.3. Дисциплинированность, исполнительность, настойчивость в доведении начатого дела до конца, в реализации решений, принципиальность.

3.4. Умение взять на себя ответственность, отстаивать свои взгляды.

3.5. Честность, правдивость, скромность.

3.6. Вежливость и тактичность в отношении к руководству, коллегам, подчиненным.

3.7. Аналитическое мышление, гибкость ума, способность к обучению.

3.8. Гибкость и адаптивность (умение настраиваться на любую работу).

3.9. Уровень самоконтроля и степень уравновешенности при контакте как с руководством, так и с работниками коллектива.

3.10. Обязательность (внутренняя настроенность на выполнение своих обещаний).

4. Общий культурный уровень, кругозор.

Вывод:

1) Соответствует занимаемой должности; неполно соответствует занимаемой должности;

2) Достоин выдвижения на вышестоящую должность (резерв кадров);

3) Не соответствует занимаемой должности.

Должность, подпись, фамилия
и инициалы лица, выдавшего
характеристику

С характеристикой ознакомлен
(подпись аттестуемого)

Дата

фамилия, инициалы аттестуемого

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество _____
 2. Число, месяц и год рождения _____
 3. Образование _____
 4. Специальность _____
 5. Ученая степень, ученое звание _____
 6. Наименование организации _____
 7. Должность, дата назначения на должность _____
 8. Общий трудовой стаж _____
 9. Стаж работы по специальности _____
 10. Стаж работы в данной организации _____
 11. Трудовой договор (контракт) заключен (продлен) на срок _____
 12. Повышение квалификации _____
(где когда, срок)
 13. Общественная работа _____
 14. Численный состав аттестационной комиссии _____
 15. Присутствовало на заседании членов комиссии _____
 16. Результаты голосования членов аттестационной комиссии:
 - о соответствии работника занимаемой должности - _____
 - о неполном соответствии занимаемой должности с повторной аттестацией через один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии - _____
 - о несоответствии занимаемой должности - _____
 17. Решение аттестационной комиссии по результатам аттестации _____
 18. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются) _____
 19. Решение нанимателя по итогам аттестации и дата его принятия _____
- _____
 Председатель аттестационной комиссии _____
 (подпись)
- _____
 Секретарь аттестационной комиссии _____
 (подпись)
- _____
 Члены аттестационной комиссии: _____
 (подпись)
- _____
 Дата аттестации _____
- _____
 С аттестационным листом ознакомлен _____
 (подпись аттестуемого и дата)

Примерная форма протокола № заседания аттестационной комиссии

от «__» _____ 20__ г.

Председатель комиссии _____
(фамилия и инициалы)

Секретарь комиссии _____
(фамилия и инициалы)

Члены комиссии, присутствующие на заседании, _____

Повестка дня:

Аттестация руководителей и специалистов _____
_____ наименование подразделения предприятия (организации)

Слушали:

Характеристику аттестуемого _____
ф.и.о.

Сообщение аттестуемого о его работе _____
краткое содержание

Вопросы к аттестуемому _____
краткое содержание

Ответы аттестуемого _____
краткое содержание

Выступления _____
фамилия, имя, отчество руководителя аттестуемого, членов аттестационной комиссии,

_____ краткое содержание их выступлений

Замечания и предложения, высказанные аттестуемому _____

Замечания и предложения, высказанные аттестуемым _____

Постановили:

1. _____ (оценка деятельности аттестуемого)

за _____ против _____

2. _____ (рекомендации аттестационной комиссии)

Председатель _____

Секретарь _____

**План
мероприятий по подготовке и проведению аттестации
руководящих работников и специалистов предприятия
в 2024 году**

№ п.п.	Наименование мероприятий	Сроки проведения	Ответственные исполнители	Отметка о выполнении
1	2	3	4	5
1.	Изучить Положение об аттестации руководителей и специалистов с членами аттестационной комиссии	Январь	Начальник отдела кадров Юристоконсульт	
2.	Провести беседы с работниками, подлежащими аттестации, о целях и порядке аттестации	Февраль	Начальники цехов и отделов	
3.	Опубликовать статьи в многотиражной газете предприятия о предстоящей аттестации, ее целях, задачах, сроках проведения и порядке проведения	Январь	Начальник отдела кадров	
4.	Провести сверку личных дел работников, подлежащих аттестации	Январь	Начальник отдела кадров	
5.	Составить списки специалистов, подлежащих аттестации, и графики работы аттестационной комиссии	Январь	Специалист по кадрам	
6.	Размножить бланки аттестационных листов, протоколов и другие материалы, необходимые для проведения аттестации	Январь	Специалист по кадрам	
7.	В библиотеке предприятия подобрать необходимый перечень специальной, литературы в том числе по праву и экономике, для изучения специалистами подлежащими аттестации	1 квартал	Заведующий библиотекой	
8.	Провести инструктаж начальников цехов, отделов и служб предприятия о порядке составления характеристик на работников, подлежащих аттестации, в соответствии с образцами, прилагаемыми к приказу	Январь	Начальник отдела кадров	
9.	Обсудить подготовительные характеристики на аттестуемых работников на собраниях в подразделениях, ознакомить с текстом	Не позднее 10 дней до заседания комиссии	Начальники цехов и отделов	

	характеристик под расписку аттестуемых работников и передать характеристики в аттестационную комиссию			
10.	Организовать учебу (консультации) для специалистов, подлежащих аттестации	Февраль	Начальники цехов и отделов	
11.	Подготовить и согласовать графики заседаний аттестационных комиссий	Январь	Начальник отдела кадров	
12.	Осуществлять контроль за качественным оформлением характеристик в цехах и отделах на аттестуемых работников и оказывать необходимую методическую помощь	1 квартал	Начальник отдела кадров	
13.	Создать во всех цехах и отделах предприятия комиссии для оказания консультаций специалистам, подлежащим аттестации	1 квартал	Начальники цехов, отделов и начальник отдела кадров	
14.	Осуществлять контроль за соблюдением графиков проведения аттестации. Заслушивать у начальника отдела кадров отчеты председателя аттестационной комиссии о ходе проведения и ежемесячно представлять информацию директору	В аттестационный период	Начальник отдела кадров	
15.	Подвести итоги аттестации руководящих работников и специалистов, и составлять проект приказа руководителя предприятия	По завершению аттестации	Начальник отдела кадров	
16.	Составить отчет в вышестоящий орган управления о результатах проведенной аттестации	Июнь	Начальник отдела кадров	
17.	Подготовить материал в многотиражную газету предприятия и организовать специальный выпуск радиопередачи по заводскому радио об итогах аттестации с показом лучших подразделений и специалистов, отмеченных аттестационной комиссией	Июнь 2024г.	Начальник отдела кадров	
18.	Обобщить предложения, внесенные аттестуемыми работниками и разработать план мероприятий по их реализации в целях улучшения работы предприятия	Июль 2024г.	Зам. руководителя предприятия	
19.	Разработать и представить на утверждение план мероприятий	Июль 2024г.	Начальник отдела кадров	

	по выполнению критических замечаний и пожеланий, высказанных аттестуемыми работниками			
20.	Составить список работников, признанных аттестационной комиссией не соответствующими занимаемой должности, для принятия решения директором	До 1 июля 2024г.	Начальник отдела кадров	

Начальник отдела кадров

Согласовано:

Председатель профкома

Лист оценки

качеств руководителя (специалиста) предприятия подразделения

Наименование предприятия (организации) _____

Код оцениваемого _____ Код эксперта _____

Выставьте по каждому качеству одну из оценок, в баллах:

5 – качество проявляется постоянно, всегда;

4 – качество проявляется почти всегда;

3 – качество проявляется не часто, но не редко (количество проявлений и не проявлений одинаково, т.е. средняя частота проявления качества);

2 – качество проявляется редко;

1 – качество проявляется очень редко или никогда не проявляется.

№ п.п.	Наименование качества оцениваемого	Экспертная оценка
1	2	3
1.	Профессионально-деловые качества	
1.1.	Знание документов, регламентирующих его трудовую деятельность	
1.2.	Уровень специальных, технических, экономических знаний, стремление повышать свою профессиональную компетентность	
1.3.	Знание достижений отечественной и зарубежной науки и практики по специальности, тенденции их развития	
1.4.	Способность в короткие сроки внедрять все новое, передовое в практику работы, наличие творческого подхода к делу	
1.5.	Способность анализировать новую ситуацию и принимать соответствующие решения возникших проблем	
1.6.	Предприимчивость, способность идти на риск ради получения прибыли, умение оперативно принимать решения по достижению поставленной цели, повышению конкурентоспособности продукции	
1.7.	Способность на практике применять функции руководства (планировать, организовывать, регулировать, координировать, контролировать и анализировать работу подчиненных)	
1.8.	Своевременность и степень выполнения должностных обязанностей, способность справляться с большим объемом работы	
1.9.	Ответственность за результаты работы	
1.10.	Компетентность в вопросах экономики, трудового и хозяйственного законодательства, охраны труда и техники безопасности, экологии и т.д.)	
2.	Конкретные результаты трудовой деятельности, личный вклад, инициативные дела, качество выполненных работ:	

2.1.	Результаты деятельности возглавляемого участка работы (предприятия, подразделения, отрасли и т.д.)	
2.2.	Личный вклад в общие результаты деятельности, инициативные дела	
2.3.	Качество выполненных работ	
3.	Личные качества работника, его авторитет и воздействие на социально-психологический климат коллектива:	
3.1.	Способность создавать (поддерживать) в коллективе атмосферу высокой взаимотребовательности, заинтересованности в достижении поставленных целей	
3.2.	Способность не допускать конфликтных ситуаций в коллективе; уравновешенность и самообладание при разрешении возникших конфликтов	
3.3.	Дисциплинированность и исполнительность	
3.4.	Настойчивость в доведении начатого дела до конца, в реализации решений, принципиальности	
3.5.	Умение взять на себя ответственность, отстаивать свои взгляды	
3.6.	Честность правдивость	
3.7.	Скромность, сдержанность в оценке своих достижений, заслуг	
3.8.	Вежливость и тактичность в отношении к руководству, коллегам	
3.9.	Вежливость и тактичность в отношении к подчиненным	
3.10.	Аналитичность мышления, гибкость ума, способность к обучению	
3.11.	Гибкость и адаптивность к новым условиям работы	
3.12.	Обязательность, настроенность на выполнение своих обещаний	
4.	Общий культурный уровень, кругозор	
Итого:		
В среднем:		

Образец № 11

Примерная форма учета предложений аттестуемых

№ п.п.	Ф.И.О. аттестуемого, внесшего предложение	Содержание предложений	Решение о принятии или отклонении предложения (с обоснованием причины отклонения)	Ответственные за выполнение принятых решений
1	2	3	4	5

**Примерный план мероприятий по выполнению рекомендаций
аттестационной комиссии**

№ п.п.	Наименование мероприятий	Сроки выполнения	Ф.И.О. руководителя, специалиста, отв. за выполнение мероприятий	Примечание
1.	Пересмотреть и дополнить состав резерва кадров для выдвижения			
2.	Перевести на другую работу с их согласия работников, признанных не соответствующими занимаемым должностям	В течение месяца после аттестации		
3.	Оформить проекты приказов на расторжение трудового договора с работниками, признанными несоответствующими занимаемым должностям и давшим согласие на перевод на другую работу	В течение месяца после аттестации		
4.	Составить график направления работников на повышение квалификации, на учебу в соответствии с рекомендацией комиссии			
5.	И другие мероприятия			

Зав. отделом кадров
(специалист по кадрам)

(подпись)

Председатель аттестационной комиссии

(подпись)

**Примерная форма приказа
(решения правления) по предприятию
(организации) о результатах аттестации**

наименование предприятия (организации)

ПРИКАЗ _____

от « ___ » _____ 20__ г.

Об итогах проведения очередной аттестации руководителей и специалистов.

В соответствии с приказом директора от « ___ » _____ 20__ г. № _____ «О проведении аттестации руководителей и специалистов» в течение _____ проведена очередная аттестация.

Излагаются результаты очередной аттестации: положительные стороны работы, недостатки, имевшие место в организации и проведении аттестации и их причины, отмечается, что анализ рекомендаций аттестационных комиссий и предложений аттестуемых позволил определить необходимые меры по совершенствованию системы подбора, подготовки и повышения квалификации кадров, организации производства, труда и управления, формированию резерва на выдвижение

В целях дальнейшего улучшения работы с кадрами, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело приказываю:

1. Утвердить результаты аттестации.
2. Аттестационной комиссии (председатель, Ф.И.О.) _____

2.1. Провести аттестацию работников, признанных неполно соответствующими занимаемым должностям при условии улучшения работы и выполнения ими рекомендаций аттестационных комиссий, повторная аттестация которых должна назначаться через год после прохождения очередной аттестации.

2.2. Провести аттестацию работников, у которых истек срок освобождения от очередной аттестации.

3. Утвердить графики проведения аттестации работников, подлежащих повторной аттестации, и работников, не проходивших очередной аттестации.

4. Начальнику отдела кадров _____
Руководителям подразделений предприятия (организации) в подготовительной работе к проведению аттестации руководствоваться приказом по предприятию (организации) о проведении аттестации руководителей и специалистов от « ____ » _____ 20__ г.

5. План мероприятий по выполнению рекомендаций аттестационной комиссии и план мероприятий по реализации критических замечаний и предложений, высказанных аттестуемыми, утвердить.

6. Главным специалистам, руководителям структурных подразделений устранить отмеченные по результатам аттестации недостатки в работе с кадрами и обеспечить выполнение утвержденных мероприятий.

7. Довести итоги аттестации до сведения всех работников организации.

8. Контроль за выполнением настоящего приказа возложить на начальника отдела кадров.

Руководитель организации

Подготовлено

Начальником отдела кадров _____

2.4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Задание 1. Сущность мотивации

Цель занятия: освоить основные понятия и раскрыть сущность мотивации и стимулирования труда.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: раскрыть сущность основных понятий мотивации и стимулирования труда и выявить их взаимодействие в мотивационном процессе.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Понятие – это мышление, отражающее общие и существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений. В тоже время, под сущностью понимается внутренняя основа, содержание, смысл, суть, совокупность таких свойств объекта, без которых он не способен существовать и т. д.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Прочитайте и осмыслите 15 утверждений, изложенных в прил. А, дайте оценку мотивационным тенденциям работников.

Использовать следующий перечень понятий: 1) ценность; 2) стимулирование; 3) цель; 4) мотивация; 5) стимул; 6) интересы; 7) потребность; 8) мотив; 9) установки.

Провести анализ определений в табл. 1. Указать, какие определения не отражают сущность мотивации. Заполнить табл. 1.

Задание 2. Установить взаимосвязи между понятиями, перечисленными в задании 1. Заполнить схему формирования мотивации (рис. 1). Если понятия не вписываются в предложенную схему необходимо ее уточнить.

Задание 3. Написать пример процесса мотивации на базе студенческой группы для конкретного или абстрактного студента.

Исходная информация.

Изучив сущность основных понятий, необходимо указать, какие определения не отражают сущность мотивации и стимулирования труда (табл. 1).

Таблица 1. Основные понятия мотивации и стимулирования труда

№ п. п.	Понятие	Сущность
1		Сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие
2		Процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека
3		Внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо
4		Особое общественное отношение, благодаря которому потребности и интересы индивида переносятся на объекты, придавая им определенные социальные свойства
5		Фиксированная предрасположенность индивида воспринимать и оценивать социально значимые объекты, а также его готовность к определенным действиям, ориентированным на социально значимые объекты
6		Конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс
7		Процесс физиологического и психологического плана, побуждающий человека к действию
8		Мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека
9		Избирательное отношение личности к объекту, в силу его жизненного значения и эмоциональной привлекательности

Установив взаимосвязи между перечисленными в задании 1 понятиями, необходимо заполнить схему формирования мотивации (рис. 1).

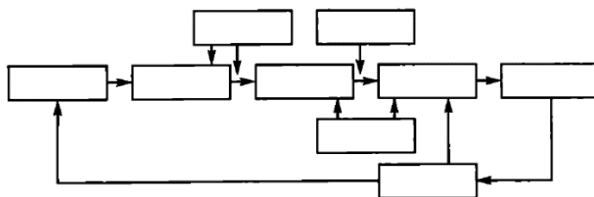


Рис. 1. Схема формирования мотивации

Определите, насколько вы мотивированный сотрудник.

Если хотите узнать свою мотивацию к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31,

33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор, то я выполняю задание быстрее, чем отложу на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем бы добился успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие - это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.

17. Я легко проявляю честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать немедленно.

21. Нужно полагаться только на себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бесмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я, как правило, обращаю большое внимание на анализ своих достижений.

37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Ответы

28-32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели и готовы преодолеть любые препятствия.

15-27 баллов. У вас средняя мотивация к успеху, такая же, как и у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Для выполнения задания необходимо вычеркнуть, из приведенных в прил. В, неверные утверждения.

Задание 2. Требуется ответить на вопросы прил. С, обработать ответы с помощью ключа и дать интерпретацию динамического аспекта мотивации.

2. Содержательные теории мотивации

I. Цель занятия: освоить применение методики мотивации, предложенной В. С. Бабиной (Болдыревой) и А. Г. Шмелевым, базирующейся на диагностике мотивационной сферы личности.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим анализом и обсуждением полученных результатов в студенческой группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: безошибочно определять мотивационную сферу личности и обосновывать мероприятия по стимулированию трудовой деятельности, соответствующие каждой мотивационной сфере.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Теория мотивации – это система научных исследований причин, побуждающих человека к трудовой деятельности. Тест юмористических фраз, разработанный В. С. Бабиной (Болдыревой) и А. Г. Шмелевым позволяет провести диагностику мотивационной сферы личности, представляющую собой иерархическую систему мотивов, потребностей и других компонентов личности. Предложенная методика соединяет в себе достоинства классического измерительного теста и индивидуальной проективной методики.

Задание 1. По методике В. С. Бабиной (Болдыревой) и А. Г. Шмелева провести оценку индивидуальной мотивационной сферы личности. Представить индивидуальную мотивационную сферу личности в виде рангов, где тема набравшее большее количество баллов имеет 1 ранг, меньшее – 10-й. Заполнить табл. 2.

Задание 2. На базе результатов задания 1 совместно с преподавателем определить коллективные результаты оценки мотивационной сферы личности с указанием ранга. Заполнить табл. 3.

Задание 3. Провести анализ коллективных результатов оценки мотивационной сферы личности (табл. 3). На базе полученного результата провести группировку по следующим критериям: преобладающая мотивационная сфера; преобладающий мотив; преобладающая преграда; другие критерии, предложенные студентами. Количество предложенных групп должно быть не менее трех.

Задание 4. Разработать не менее 3 мероприятий, направленных на стимулирование трудовой деятельности для каждой конкретной группы работников, предложенной в задании 3. Каждое мероприятие должно включать не менее одного стимула в соответствии с главенствующими мотивами для каждой из групп работников. Заполнить табл. 4.

Исходная информация.

Методика предназначена для диагностики мотивационной сферы личности. В основу методики положен принцип тематической классификации неоднозначных стимулов (юмористических фраз или острот). Испытуемые должны классифицировать многозначные стимулы в соответствии с собственным усмотрением, относя одинаковые фразы к разным темам – тематическим конструкциям. Повышенная мотивационная значимость (доминантность) темы приводит к тому, что субъект усматривает именно эту тему в многозначных стимулах, игнорируя все остальные темы, признавая их второстепенность. В результате количество стимулов, отнесенных субъектом к одной теме, резко превышает количество стимулов, отнесенных им к другим темам.

Стимульный материал представляет собой набор из 100 юмористических фраз. 40 фраз однозначно относятся к одной из 10 тем (по 4 фразы на тему), а 60 фраз являются многозначными. Необходимо сосотнести 100 юмористических фраз и 10 разных сфер жизни, к которым они могут быть отнесены. К сферам жизни относятся: 1) агрессия – самозащита; 2) межполовые отношения; 3) вредные привычки; 4) деньги; 5) мода; 6) карьера; 7) семейные неурядицы; 8) социальные проблемы; 9) отсутствие таланта в искусстве и другом творческом деле; 10) человеческая глупость.

Стимульный материал к тесту юмористических фраз В. С. Бабинной (Болдыревой) и А. Г. Шмелева [http://www.miu.by/kaf_new /mpp/164.pdf].

1. Перья у писателя были, но ему не хватало крыльев.
2. Чем дальше хочешь прыгнуть, тем ниже приходится сгибаться.
3. Счастье не в деньгах, а в их количестве.
4. Крик моды понятнее всего на чужом языке.
5. Без женщин жить нельзя на свете – тем более в темноте.
6. Чтобы как следует понять душу человека, лучше всего ее вынуть.
7. Дурак, совершенствуясь, становится круглым.
8. С кем поведешься, с тем и наберешься.
9. Скажи мне, чем ты богат, и я скажу, кем ты служишь.
10. Инициатива скандала принадлежала мужу, а звуковое оформление – жене.
11. «Терпение и труд все перетрут», – напомнил Евгений Сазонов супруге, перетирающей гору посуды.
12. Все в природе связано, поэтому без связей лучше не жить.
13. Не брал за горло никого, кроме бутылки.
14. Морская качка изображена художником с таким сходством, что при одном взгляде на картину тошнило.

15. Стояла тихая Варфоломеевская ночь.
16. И фиговый листок отпадает.
17. Одежда! Мой компас земной, а удача – награда за смелость.
18. Не было ни гроша, и не будет ни шиша.
19. Сила земного притяжения ощущается особенно сильно, когда начинаешь подниматься по служебной лестнице.
20. Странная картина открылась взору уважаемого классика: это была экранизация его романа.
21. Если ты считаешь, что уже сделал карьеру, значит, ты не настоящий карьерист.
22. Мечтал о полете мысли, но так и не дождался летной погоды.
23. Выпились в алкоголики.
24. «Семь раз отмерь – один раз отрежь», – объяснял старый палач молодому.
25. Брала от жизни все, что входило в моду.
26. Деньги – тем меньшее зло, чем их меньше.
27. Мне с вами скучно, мне с вами спать хочется.
28. Ему пришла в голову мысль, но, не застав никого, ушла.
29. Выбирая из двух зол – выбирай оба: потом и этого не будет.
30. Она шипела на мужа как газированная вода.
31. Я пью не больше ста граммов, но, выпив сто граммов, я становлюсь другим человеком, и начинаю сначала.
32. Не бойтесь этой гранаты: она – ручная.
33. Дети – цветы жизни. Не давайте им, однако, распускаться.
34. «Не хлебом единым жив человек!» – кричали возбужденные покупатели в очереди за мясом.
35. Сколько прекрасных мыслей гибнет в лабиринтах извилин!
36. Единственное, что в нем было мужественного, он не мог обнаружить из-за приличий.
37. «Нелегко этот писательский труд», – говорил Евгений Сазонов, ежедневно относя в приемный пункт макулатуры по 20 кг произведений своих коллег.
38. Шагая в ногу с модой, следите за тем, чтобы она не свернула за угол.
39. «Деньги есть деньги!» – в этой фразе есть глубокий смысл, но нет запятой.
40. Призвание хорошо, а звание лучше.
41. Поэт шел в гору, но эта гора не была Парнасом.
42. Стриптиз моды: макси, миди, мини, голый король.
43. Лишь тяжелый кошелек позволяет угнаться за модой.

44. «Душит – значит любит» (Дездемона).
45. В настойчивых поисках братьев по разуму он оказался в вырез-вители.
46. Нашел место в жизни – найди жене.
47. Писал с принципиальных кассовых позиций.
48. Защита диссертации пройдет успешнее, если банкет по этому по-воду провести на 2–3 часа раньше.
49. Бог создал женщин глупыми, чтобы они любили мужчин.
50. Почему чаще всего неограниченные возможности у неограничен-ных людей?
51. Ссорясь, они швыряли друг в друга стульями, но ни семейной жизни, ни стульям это не вредило: семья была крепкая, мебель – тоже.
52. Если умный человек идет в гору, значит, он материально заинтере-сован.
53. «У меня ничего не осталось, кроме тебя», – признался он ей... за три дня до зарплаты.
54. Круглые дураки в люди не выходят, их выкатывают.
55. Мясник строил свое материальное благополучие на чужих костях.
56. Голова его чего-нибудь да стоила... вместе с бобровой шапкой.
57. «Пить – здоровью вредить», – сказала Юдифь, отсекая голову ас-сирийскому военачальнику Олоферну, как только тот уснул, опьянен-ный вином и ласками Юдифи.
58. И на «пегасах» порой гарцуют всадники без головы.
59. Только в очень хорошем настроении она называла получку мужа деньгами.
60. Те, кому дают на чай, пьют коньяк.
61. «Удивительное – ядом!» – сказал Сальери.
62. Нарушение моды королями становится модой для подданных.
63. Нетрезвый взгляд на вещи помогает обходиться без них.
64. Жена шефа намного лучше, чем шеф жены.
65. Если у тебя умная жена, будешь есть плоды с дерева познания, если глупая – с дерева жизни.
66. Бдительный завмаг подвергал неусыпному прощупыванию все, что у продавщиц пряталось под прилавком.
67. Когда она заговаривала о черно-бурой лисе, муж смотрел на нее волком.
68. Не только сам укладывался в получку, но укладывал и своих при-ятелей.
69. Женщине по служебной лестнице легче идти в короткой юбке.
70. Когда музы молчат, говорят жены поэтов.

71. Дороже всего нам обходится то, что нельзя достать ни за какие деньги.
 72. Хорошо, когда у женщины есть муж, но еще лучше, если он чужой.
 73. В повести так немало пили, что из нее можно было гнать спирт.
 74. Мечтает устроиться на доходное лобное место.
 75. При вытрезвителе вновь открыта комната матери и ребенка.
 76. В этой столовой можно не только червяка заморить.
 77. Женщины пьянили его, особенно когда в их обществе он пил водку.
 78. Последний крик моды часто раздавался из-под прилавка.
 79. Если все время мыслить, то на что же существовать?
 80. Быстро поднимался по служебной лестнице: одна «рука» – тут, другая – там.
 81. Мода на форму черепа стоила ей немало.
 82. Чем продуктивнее творчество, тем нужнее холодильник.
 83. Ломал голову, а сломал шею.
 84. «А здесь я работаю для потомства», – гордо намекнул Евгений Сазонов, указывая посетителям на диван.
 85. Закон всеобщего тяготения к шаблону.
 86. Всем модам Отелло предпочитал декольте.
 87. Интеллигенты умирают сидя.
 88. Бараны умеют жить: у них и самая паршивая овца в каракуле ходит.
 89. Столько еще Дантесов прозябает в неизвестности!
 90. Забытый писатель искал забвение в вине.
 91. Многие женятся по любви, потому что не имеют возможности жениться по расчету.
 92. Модельеры призваны одевать женщин. И они же все время стараются их раздеть.
 93. Бывает осень и у людей.
 94. Даже роль Отелло исполняется правдивее, если есть личная заинтересованность.
 95. Любопытство к женщинам не должно быть праздным.
 96. Перед злоупотреблением не разбалтывай!
 97. Если жена не следит за модой, за ней можно не следить.
 98. Не всякая кучка – могучая.
 99. Чем приятнее формы, тем безразличнее содержание.
 100. Графомания – это потребность души или семейного бюджета.
- Требуется представить индивидуальную мотивационную сферу личности в виде рангов, заполнив табл. 2.

Таблица 2. **Индивидуальные результаты оценки мотивационной сферы личности**

№ п. п.	Тема	Номер юмористической фразы	Количество совпадений	Сумма баллов	Ранг
1	Агрессия – самозащита				
2	Межполовые отношения				
3	Вредные привычки				
4	Деньги				
5	Мода				
6	Карьера				
7	Семейные неурядицы				
8	Социальные проблемы				
9	Отсутствие таланта				
10	Человеческая глупость				

Необходимо провести анализ коллективных результатов оценки мотивационной сферы личности, предварительно заполнив табл. 3.

Таблица 3. **Коллективные результаты оценки мотивационной сферы личности с указанием ранга**

№ п. п.	ФИО	Агрессия – самозащита	Межполовые отношения	Вредные привычки	Деньги	Мода	Карьера	Семейные неурядицы	Социальные проблемы	Отсутствие таланта	Человеческая глупость

Требуется сгруппировать материал по следующим критериям: преобладающая мотивационная сфера; преобладающий мотив; преобладающая преграда.

Теоретическая психологическая интерпретация использованных тем.

1. Тема – «Садизм».

Мотив – самосохранение.

Преграда – разнообразные «агрессивные» факторы, угрожающие физической целостности индивида.

2. Тема – «Межполовые отношения».

Мотив – вступление в межполовые отношения, разрядка напряжения от неудовлетворенности.

Преграда – внутренние трудности (недостаточная привлекательность, скромность) и интериоризованные субъектом социальные запреты на проявление близости вне специальных ситуаций супружеской интимности.

3. Тема – «Пагубные пристрастия».

Мотив – употребление алкогольных напитков, снятие напряжения с помощью психофармакологических средств.

Преграда – интериоризованные субъектом социальные запреты, проявляющиеся в чувстве вины, стыда; внешние трудности (административные преследования, дороговизна алкогольных напитков и т. п.).

4. Тема – «Деньги».

Мотив: личное материальное благосостояние.

Преграда: недостаток денег, высокие цены и т. п.

5. Тема – «Мода».

Мотив – самоподача, престиж, самоутверждение за счет обладания внешними атрибутами социального успеха.

Преграда – скачки моды, дефицит и высокая цена престижных товаров.

6. Тема – «Карьера».

Мотив – достижение высокого положения в обществе, получение широкого признания за счет профессионального и социального продвижения по служебной лестнице.

Преграда – конкуренция, необходимость компромиссов, унижений, маскировки под рядового труженика.

7. Тема – «Семейные неурядицы».

Мотив – семейное благополучие.

Преграда – несоответствующее ожиданиям субъекта поведение членов семьи (супруга, детей) или объективные трудности (низкий семейный доход, недостаток жилплощади).

8. Тема – «Социальные неурядицы».

Мотив – социальное благополучие.

Преграда – асоциальность, «несознательность» окружающих, нарушающих нормы социальной справедливости и гражданской собственности.

9. Тема – «Бездарность в искусстве».

Мотив – поиск красоты, гармонии, эстетическая сензитивность.

Преграда – эстетическая беспринципность так называемых «людей искусства», обилие бездарных произведений.

10. Тема – «Человеческая глупость».

Мотив – познание, стремление к истине как к самостоятельной ценности, самоутверждение в обладании истинным знанием.

Преграда – невежество, ограниченность окружающих.

Требуется разработать мероприятия, направленные на стимулирование трудовой деятельности для каждой конкретной группы работников (табл. 4).

Таблица 4. **Форма для записи мероприятий согласно результатам оценки мотивационной сферы личности**

№ п. п.	Группа	Мотив	Преграда	Стимул	Мероприятие
1					
2					
3					

Ключ к тесту юмористических фраз приведен в табл. 5.

Таблица 5. **Ключ к тесту юмористических фраз**

№ юмористической фразы	№ темы	№ юмористической фразы	№ темы
1	2	3	4
Однозначные фразы		Многозначные фразы	
1	9	41	6, 9
2	6	42	2, 5
3	4	43	4, 5
4	5	44	1, 2
5	2	45	3, 10
6	1	46	6, 7
7	10	47	4, 9
8	3	48	3, 6
9	8	49	2, 10
10	7	50	8, 10
11	8	51	7, 1
12	8	52	4, 6
13	3	53	2, 4
14	9	54	6, 10, 8
15	1	55	1, 4, 8
16	2	56	5, 10
17	5	57	1, 2, 3
18	4	58	9, 10
19	6	59	4, 7
20	9	60	3, 8
21	6	61	1, 9
22	10	62	5, 6, 8
23	3	63	3, 5
24	1	64	2, 6, 7
25	5	65	2, 10
26	4	66	2, 8
27	2	67	5, 7
28	10	68	3, 4
29	8	69	2, 6
30	7	70	7, 9
31	3	71	4, 8
32	1	72	2, 7
33	7	73	3, 9

34	8	74	1, 4, 6
35	10	75	3, 7
36	2	76	2, 3
37	9	77	2, 3
38	5	78	5, 8
39	4	79	4, 10
40	6	80	6, 8
		81	1, 5, 4
		82	8, 9
		83	1, 10, 8
		84	2, 9
		85	5, 9, 10
		86	1, 2, 5
		87	1, 8, 10
		88	4, 5, 10
		89	1, 6, 9
		90	3, 9
		91	4, 7
		92	2, 4, 5
		93	3, 8
		94	1, 2, 7, 9
		95	2, 7
		96	8, 10
		97	5, 8
		98	8, 9, 10
		99	2, 9, 10
		100	4, 9

Интерпретация, обработка результатов теста юмористических фраз:

1. При интерпретации выраженного «пика» на диагностическом профиле в индивидуальном случае нужно учитывать возможность инверсии функций мотива и преграды. Например, «пик» по 1-й теме может означать и чрезмерную агрессивность (активно-оборонительную реакцию на страх – фрустрацию потребности в самосохранении), и чрезмерную «мозахистическую» пассивную незащищенность (депрессия, пассивно-оборонительная реакция).

2. Выраженный «провал» (низкий балл по теме) может означать «апперцептивную слепоту» по отношению к сверхзначимой теме –

репрессивный механизм психологической защиты (подавление под действием внутренней цензуры и т. п.).

3. В интерпретации данных следует, как и в других многомерных тестах, анализировать не только изолированные темы, но и учитывать их комбинации, выражающиеся в одновременном повышении или понижении напряженности определенных пар или троек тем. Кроме того, анализ попаданий в класс пунктов из «чужой» темы позволяет выявить склейку тематических конструкторов.

4. Различные темы имеют неоднoplanовый теоретико-психологический статус:

- потребности организма – темы 1, 2, возможно, 3;
- потребности индивида – темы 4, 5, 6, возможно, 3, 7, 8;
- потребности личности – темы 9, 10, возможно, 7, 8.

Задание 2. Цель занятия: освоить применение методики мотивации В. И. Герчикова, базирующейся на определении мотивационного типа личности.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим анализом и обсуждением полученных результатов в студенческой группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: безошибочно определять мотивационный тип личности и обосновывать мероприятия по стимулированию трудовой деятельности, соответствующие каждому мотивационному типу.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Модель В. И. Герчикова имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации. Основным отличием является то, что данная модель основана не на меняющихся от обеда к ужину потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах. Другой особенностью модели является тот факт, что она разработана для решения управленческих, а не психологических задач. То есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным.

Типологическая модель строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания – стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, не достижение

запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

Задание 1. По методике Владимира Герчикова определить свой мотивационный тип и выяснить соответствующие формы стимулирования. Необходимо пройти тест, состоящий из 18 вопросов. У респондента также есть возможность дать два ответа на большинство вопросов, а также возможность не отвечать на некоторые вопросы.

Задание 2. Определить структуру трудовой мотивации путем отношения набранных респондентом суммарных баллов по каждому из 5 типов трудовой мотивации на общее число данных ответов. Представить индивидуальную структуру мотивации в виде рангов. Заполнить табл. 8.

Задание 3. Рассчитать среднее значение оценки мотивационного типа для студенческой группы. Используя вопросы 1–4 (по методике В. Герчикова) выделить группы согласно предложенным классификационным признакам, или предложить собственную классификацию. Провести анализ полученных результатов.

Задание 4. На базе табл. 9 разработать не менее 5 мероприятий по стимулированию трудовой деятельности для каждого мотивационного типа.

Исходная информация.

Типы мотивации отражают преимущественную направленность деятельности человека. Согласно В. Герчикову, каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти мотивационных типов. Автор выделяет пять основных мотивационных типов: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, люмпенизированный.

Инструментальный тип интересуется возможностью зарабатывать как можно больше, крайне нацелен на результат. Относится к достижительному классу мотивации. Интересует цена, а не его содержание (труд является инструментом для удовлетворения других потребностей). Для данного типа важна обоснованность цены, он не желает подачек. Для него важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Профессиональный тип, т. е. сотрудник стремится развиваться, ему важно идти вверх по карьерной лестнице, поэтому он всегда инициативен и хочет расширить свои функциональные обязанности. Относится к достижительному классу мотивации. Данный тип интересуется содержанием работы. Он не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили. Его интересуют трудные задания, выполнение которых дают возможность самовыражения. Такие сотрудники напористы, уверены в себе. Профессиональный тип считает важной свободу в

оперативных действиях. Для него важно профессиональное призвание, как лучшего в профессии.

Патриотический тип стремится к тому, чтобы его ценили, уважали и чтили в компании. При этом и сами патриоты хотят заботиться о сотрудниках. Относится к достижительному классу мотивации. Для данного типа необходима идея, которая будет им двигать. Для него важно общественное признание участия в успехе. Главная награда для него – всеобщее признание незаемности в организации. Он готов жертвовать своими интересами ради интересов предприятия, но нуждается в поддержке руководителя.

Хозяйский тип ответственно выполняет свою работу, просчитывая все до мелочей. Относится к достижительному классу мотивации. Данный тип добровольно принимает на себя ответственность, характеризуется обостренным требованием свободы действий, не терпит контроля.

Люмпенизированный тип (избегательный тип) – эта категория не хочет работать в принципе, делает лишь то, за что его не накажет начальник. Данному типу все равно, какую работу выполнять, для него нет предпочтений. Он согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше. Такой сотрудник имеет низкую квалификацию, не стремится ее повысить, противодействует этому. Его характеризует низкая активность и выступление против активности других, низкая ответственность, стремление переложить работу на других.

Необходимо подчеркнуть, что оптимального сочетания мотивационных типов не существует. К примеру, идеальный руководитель или кандидат в резерв – с проявлением двух типов – «хозяин» и «патриот». Директор по персоналу – лучший, который сочетает в себе черты «патриота» и «профессионала». Рядовые исполнители, которые вполне довольствуются своим положением и работой в команде, обычно относятся к «люмпенам».

Тест: изучение мотивационного типа личности и соответствующего ему стимулирования (по методике В. Герчикова).

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер; 2) служащий; 3) рабочий.

2. Ваш пол: 1) мужской; 2) женский.

3. Ваш возраст: лет.

4. Как долго Вы работаете в данной организации? ____ лет (или ____ месяцев, если меньше 1-го года)

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? (*Можете дать один или два варианта ответа*):

1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3) Что я чувствую себя полезным и нужным.

4) Что мне за нее относительно неплохо платят.

5) Особенно ничего не ценно, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6) Другое (что именно?) _____

6. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? *(Дайте только один ответ):*

1) Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

2) В своей работе я – полный хозяин.

3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4) Я – ценный, незаменимый для организации работник.

5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

6) Другое (что именно?) _____

7. Как Вы предпочитаете работать? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

6) Другое (что именно?) _____

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

1) Если предложат намного более высокую зарплату.

2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.

3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4) Если это очень нужно для организации.

5) Другое (что именно?) _____

6) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4) Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

6) Другое (что именно?) _____

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Требуется дать ответ по каждой строке: поставить значок «+» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению (табл. 6).

Таблица 6. **Отношение к материальному стимулированию**

Источники дохода	1. Очень важно	2. Не очень важно	3. Со- всем не важно
1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2) Доплаты за квалификацию			
3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4) Социальные выплаты и льготы, пособия			
5) Доходы от капитала, акций			
6) Любые дополнительные приработки			
7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.			
9) Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

11. На каких принципах, по Вашему мнению, должны строиться отношения между работником и организацией? *(Дайте только один ответ):*

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5) Другое (что именно?) _____

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки,
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6) Другое (что именно?) _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

6) Другое (что именно?) _____

14. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать совладельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли – на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

6) Другое (что именно?) _____

15. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».

5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

6) Другое (что именно?) _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.
- 6) Другое (что именно?) _____

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? *(Можете дать сколько угодно ответов):*

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Другое (что именно?) _____
- 7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

18.1. Если Вы – РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.
- 5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- 6) Другое (что именно?) _____
- 7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? *(Можете дать один или два варианта ответа):*

- 1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Не против, если это нужно для пользы дела.
- 3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- 4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- 5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- 6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- 7) Да, чем я хуже других?
- 8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
- 9) Другое (что именно?) _____

За подготовкой анкеты следует проведение опроса.

Ключ к данному тесту приведен в табл. 7.

Таблица 7. Ключ к тесту «Идентификация типов трудовой мотивации по ответам респондентов»

Во-просы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2	1	1	3	3	–
10.3	1	3	3	–	1
10.4	–	3	–	–	1
10.5	3	3	3	1	3
10.6	1	–	3	–	1
10.7	1	1	–	3	3
10.8	–	–	–	1	–
10.9	3	3	–	–	1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3, 1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3
17	4, 7	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
18.1	3, 7	5	2	1	4
18.2	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8

Примечания: ЛЮ – люмпенизированный тип; ИН – инструментальный тип; ПР – профессиональный тип; ПА – патриотический тип; ХО – хозяйский тип.

Обработка результатов проводится в два этапа (табл. 8 и 9).

Таблица 8. Индивидуальные результаты оценки мотивационного типа личности

Тип мотивации	Сумма баллов	Структура	Ранг
Люмпенизированный			
Инструментальный			
Профессиональный			
Патриотический			
Хозяйский			
Итого...			

Таблица 9. Мотивационные типы и соответствующие им формы стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационные типы				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
Негативное	Нейтральная	Запрещена	Применяема	Запрещена	Базовая
Денежное	Базовая	Применяема	Нейтральная	Применяема	Нейтральная
Натуральное	Применяема	Нейтральная	Применяема	Нейтральная	Базовая
Моральное	Запрещена	Применяема	Базовая	Нейтральная	Нейтральная
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применяема	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральная	Базовая	Нейтральная	Применяема	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральная	Применяема	Применяема	Базовая	Запрещена

Примечание: «базовая» – наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации; «применяема» – данная форма стимулирования может быть использована; «нейтральная» – применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека, и он будет продолжать действовать как прежде; «запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Используя тест на выявление преобладающих мотивов, необходимо определить какой удельный вес, Вы приписываете каждой из потребностей в иерархии А. Маслоу (прил. D).

Задание 2. Используя тест Герцберга, необходимо определите свою структуру мотивации и выделить превалирующие факторы удовлетворенности или неудовлетворенности своим трудом.

На каждый вопрос опрашиваемому предоставляется 5 баллов, которые он может распределить между двумя вариантами ответа одним из следующих способов: 5–0, 4–1, 3–2, 2–3, 1–4, 0–5.

Исходная информация.

Исходная информация приведена в прил. Е. Необходимо выполнить тест, изучить ключ к нему, провести обработку результатов теста и дать их интерпретацию.

Задание 3. По методике Ш. Ричи и П. Мартина провести оценку индивидуального мотивационного профиля. Каждый человек от природы имеет свой мотивационный профиль, который на протяжении жизни почти никогда не меняется. Профиль состоит из 12 потребностей (так решили Шейла Ричи и Питер Мартин, авторы методики). Для одного человека важно, чтобы работа предоставляла возможность личного роста, для другого – возможность достижения высокого статуса, третий стремится к разнообразию в работе и т. д. Как уже было отмечено, профиль (значимость потребностей для человека) почти никогда не меняется, но постоянно меняется удовлетворенность человека в тех или иных потребностях.

Понимать потребности – значит понимать предрасположенность сотрудника к решению тех или иных задач и видеть его готовность нести ответственность за принятые решения. Понимать текущую удовлетворенность потребностей – значит получать на сегодняшний день максимальную эффективность от решаемых сотрудником задач.

Опросник включает в себя 33 утверждения (прил. F). Испытуемому необходимо распределить баллы между возможными 4 вариантами ответов так, чтобы сумма баллов равнялась 11.

Используя ключ к тесту (табл. F1), необходимо подсчитать сумму баллов по каждой колонке, отражающей количественные показатели относительной значимости потребностей испытуемого. Заполнить табл. F2.

Требуется провести анализ табл. F2. Оценить, значимость той или иной потребности в целом в социуме (мода), а также значимость каждой потребности для конкретного человека, сравнивая данные его мотивационного профиля со средним значением (медианой).

Задание 4. По методике Ш. Ричи и П. Мартина провести оценку мотивационного профиля для студенческой группы (прил. F). Рассчитать среднее значение оценки мотивационного профиля для студенческой группы. Построить график мотивационного профиля. На графике отобразить кривые: индивидуальное значение потребностей, среднее значения потребностей для студенческой группы; среднее значение потребностей в социуме (медиана).

Задание 5. Используя тест, приведенный в прил. G, определить ведущие потребности: в достижении, в признании, во власти. Дать интерпретацию результатов теста.

Задание 6. Необходимо оценить, какая потребность – в достижении успеха или в избегании неудачи – у Вас преобладает (прил. H). Сделать выводы и предложить направления совершенствования личности.

Задание 3. Процессуальные теории мотивации

I. Теория справедливости Дж. Адамса.

Цель занятия: освоить практическое применение теории справедливости Дж. Адамса.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим анализом и обсуждением полученных результатов.

После изучения темы студент должен уметь: применять в соответствии с индивидуальными особенностями работников систему стимулирования трудовой деятельности, основанную на принципах теории справедливости Дж. Адамса.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Справедливость – это понятие о должном, содержащее в себе требование соответствия деяния и воздаяния: в частности,

– соответствия прав и обязанностей, труда и вознаграждения, заслуг и их признания, преступления и наказания,

– соответствия роли различных социальных слоёв, групп и индивидов в жизни общества и их социального положения в нём.

В экономической науке справедливость – это требование равенства граждан в распределении ограниченного ресурса.

Отсутствие должного соответствия между этими сущностями оценивается как несправедливость.

Задание 1. Изучить исходные материалы к теме. Выявить ошибки в примененной системе мотивации персонала с позиции теории справедливости Дж. Адамса. Оценить вклад и результат каждого из 5 работников.

Задание 2. Разработать и обосновать две группы критериев материального стимулирования трудовой деятельности в соответствии с индивидуальными особенностями работников по следующим вариантам: а) в отрасли недостаток специалистов; б) в отрасли имеется безработица.

Исходная информация.

Критерий – это существенный отличительный признак, на базе которого производится оценка определение или классификация чего-либо.

Критерии выступают базой для разработки и применения любых систем мотивации персонала. Важно подчеркнуть, что при формировании критериев рекомендуется уделить внимание теории справедливости Дж. Адамса, предполагающей изучение человека в процессе мотивации не с точки зрения индивидуальных потребностей, а на основании процессов сравнения себя с другими. Так, согласно теории, работник

постоянно сравнивает себя с другими людьми по двум переменным: вкладу и результату.

Вклад – это усилия, которые сам работник и другие люди вносят в работу: время, напряженность труда, объем произведенной продукции и т. д.

Результат – это то, что сам работник и другие люди получают от работы. Возможные реакции сотрудников на несправедливые действия представлены в табл. 10. Стоит отметить, что теория справедливости рассматривает вклад и результат так, как они воспринимаются работником, при этом они могут отличаться от объективных значений данных показателей. К способам восстановления чувства справедливости можно отнести: 1) изменение вкладов; 2) изменение результатов; 3) изменение позиции; 4) изменение эталона сравнения; 5) изменение ситуации, в которой возникло состояние несправедливости.

Таблица 10. Возможные реакции сотрудников на несправедливые действия

Вид несправедливости	Тип реакции			
	Поведенческая (действия)		Психологическая (оценка ситуации)	
	Внутренняя	Внешняя	Внутренняя	Внешняя
Завышенное вознаграждение	Повышение рабочих показателей или качества работы	Требование к пересмотру рабочей нагрузки и оплаты других работников	Убедить себя, что результат достоин вклада (обесценивает поощрение)	Изменение объекта сравнения (с чем сравнивается?)
Недостаточное вознаграждение	Снижение рабочих показателей или качества работы	Торг за дополнительное поощрение, поиск другого места работы	Убедить себя, что вклад других работников на самом деле больше, чем мой (завышает ценность поощрения)	Изменение эталонов для сравнения (кто сравнивается?)

Ситуация. По итогам работы за год сельскохозяйственная организация выделила для стимулирования работников молочно-товарной фермы 3 тыс. руб. Обслуживает МТФ 5 человек. Заведующий фермой распределил средства поровну (по 600 руб. на каждого работника), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в коллективе. Как Вы разделили бы эту сумму, и какие еще применили бы методы стимулирования, учитывая состав работников молочно-товарной фермы?

1. Самая молодая работница, 20 лет. Не замужем, увлекается спортом, современной музыкой. Профессию выбрала случайно, в отношении карьеры еще не определилась. Порученную работу старается выполнять хорошо, но безынициативна, оценка работы средняя.

2. Молодая работница, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия – доярок). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативна, полностью отдает себя работе, оценка труда высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Ее цель – стать главным зоотехником сельскохозяйственной организации, а в ближайшей перспективе – заведующим молочно-товарной фермы.

3. Работница, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушна, также как и к карьере. Преимущество отдает материальному стимулированию, так как оплачивает учебу детей и лечение мужа, страдающего хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Заведующий МТФ, 43 года. Тщеславна, своей карьерой недовольна, должность заведующего молочно-товарной фермы считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни сельскохозяйственной организации, заместитель председателя профсоюзной организации. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведена, особых материальных затруднений не испытывает. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию, участвует в работе выездных учеб, семинарах, в собраниях профсоюзной организации, туристических поездках.

5. Пожилая работница, 2 года до пенсии. Большой профессиональный опыт, знания, навыки, снижающаяся физическая активность. Незаменима при консультировании в сложных ситуациях, наставница самой молодой работницы. Замужем, четверо внуков. Увлекается историей, ждет выхода на пенсию.

Требуется выделить критерии, по которым происходило распределение премии и предложить свои критерии.

Примечание. Работники тесно общаются между собой и обсуждают решения, принятые по каждому из них.

II. Цель занятия: закрепить знания в области мотивационных теорий, освоить выбор и их применение в условиях производства.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующим обсуждением полученных результатов для корректировки в студенческой группе.

После изучения темы студент должен уметь: применять мотивационные теории на практике, выявлять ошибки в применении теорий мотивации и знать способы их устранения.

Методические рекомендации для выполнения задания практической работы. Как известно, мотивация – это побуждение к действию. Существует бесчисленное множество мотивационных теорий, призванных раскрыть сущность мотивации. Ряд таких теорий актуальны, другие устарели или сложны для понимания. В этой связи важно не только знать мотивационные теории, но и освоить их практическое применение.

Задание 1. Провести анализ производственных ситуаций условной организации с позиции мотивационных теорий.

Задание 2. Выявить ошибки руководства в применении мотивации и стимулирования трудовой деятельности (если есть).

Задание 3. Предложить альтернативные варианты стимулирования и мотивации сотрудников организации для эффективного решения производственных ситуаций.

Исходная информация.

Ситуация 1. Руководитель предложил своему сотруднику разработать проект по новому направлению деятельности организации. Однако обычно ответственный и обязательный сотрудник выразил сопротивление этой задаче. В качестве протеста он приводил такие аргументы: «Я хорошо выполняю те задачи, которые лежат в рамках моей компетенции. Мне, нравится, когда мои дела в порядке, а задачи четко и вовремя выполняются. Разрабатывать новый проект означает вступить в «зону некомпетентности», и я буду чувствовать себя дискомфортно. Кроме того, непонятно какие результаты можно получить при разработке нового проекта, а выполнение привычных для меня задач приносит организации постоянную прибыль».

Ситуация 2. Руководителем небольшой, но динамично развивающейся организации была сформулирована установка на прием новых сотрудников, обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: «Если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на организацию, что будет способствовать ее развитию». В течение полутора лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий «обвал» увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но свободных вакансий на руководящие должности в организации не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных сотрудников.

Ситуация 3. Руководитель заметил, что с ростом численности отдела резко ухудшились отношения между сотрудниками. Регулярно

возникали конфликты, сотрудники приходили к нему жаловаться на своих коллег, некоторые брали больничные листы и т. п. Особенно страдала сотрудница средних лет, хороший специалист, но очень ранимая, с обидчивым характером. Желая компенсировать сотруднице ухудшающуюся обстановку на работе, он решил повысить ей заработную плату. Однако через некоторое время женщина уволилась и перешла в другую организацию на меньший оклад. Подавая заявление об уходе, она сказала: «Пусть там платят меньше, зато мне там спокойнее, нет крика и шума по пустякам».

Ситуация 4. Старательная и активная молодая женщина в течение многих лет добивалась повышения своего должностного статуса. Однако, когда ее назначили начальником крупного отдела, она недолго была удовлетворена своим результатом. Да, ее ожидания оправдались, но они вошли в противоречие с семейными ценностями. Теперь ее рабочий день стал ненормированным, чтобы выполнить свои должностные обязанности, ей часто приходилось выходить на работу раньше, а уходить позже. Возникли конфликты с мужем и детьми. Поскольку теперь результаты ее успешной работы не согласовывались с жизненными ценностями, ей пришлось специально решать эту проблему.

Ситуация 5. В одной мясоперерабатывающей организации работники высказывали острую неудовлетворенность заработной платой. Несмотря на то, что их претензии были обоснованными, финансовые возможности организации в тот момент не позволяли увеличить заработную плату. Перед руководством встала задача мотивации работников при помощи нематериальных факторов. При этом следовало иметь в виду, что каждый работник трудился на своем рабочем месте и конечного результата своего труда видеть не мог. Для того чтобы нейтрализовать неудовлетворенность персонала или снизить ее уровень, на предприятии была организована выставка лучших работ (колбасных изделий) наиболее квалифицированных работников с указанием, на какой выставке эта продукция была представлена. Кроме того, на мясоперерабатывающем предприятии были вывешены фотографии крупных организаций, которые купили данную продукцию. При помощи таких, в общем-то, недорогостоящих мер неудовлетворенность работников своей заработной платой на некоторый период была снижена.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Освоить методику определения актуальности основных потребностей, позволяющую выявить важнейшие потребности-

мотиваторы работников. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в трудовом коллективе. Методика допускает индивидуальное и групповое использование. В случае группового обследования число участников не должно превышать 15 человек. Каждому обследуемому должно быть предоставлено отдельное место для выполнения задания. Длительность заполнения табл. II не более 20–25 минут.

15 утверждений приведены в прил. I. Необходимо сравнить эти утверждения попарно между собою. Надо начать сравнивать первое утверждение со вторым, потом первое утверждение с третьим и т. д. Результаты вписать в колонку 1 столбца табл. II. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для себя Вы сочтете второе, то в начальную клеточку вписывайте цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то вписывайте цифру 1. И так необходимо делать при каждом сравнении. Далее проделать аналогичные операции со вторым утверждением: сравнить его сначала с третьим, потом с четвертым и т. д. Подобным образом работать с остальными утверждениями, заполняя табл. II. Каждое сравнение пар необходимо делать после проговаривания «Я хочу...». Провести обработку и интерпретацию результатов теста, согласно инструкции (прил. I).

Задание 2. Необходимо оценить Ваше желание получить одобрение окружающих в отношении своих слов и поступков, используя тест, разработанный Д. Марлоу и Д. Крауном. Следует подчеркнуть, что высокая мотивация одобрения свидетельствует о высокой потребности в общении и наоборот.

Провести обработку и интерпретацию результатов теста, согласно инструкции (прил. J).

Задание 3. Необходимо рассмотреть следующие ситуации:

1) работник перерабатывающего цеха сельскохозяйственной организации работает на старом, несовременном оборудовании. Он имеет низкие ожидания относительно конечных результатов работы. Мотивация работника, работающего в таких условиях, будет низкой, и он не хочет трудиться с полной отдачей сил;

2) мотивация работника имеет тенденцию к снижению, так как результаты его работы не вознаграждаются должным образом со стороны организации, т. е. эти результаты не воспринимаются как инструмент для получения вознаграждения;

3) работник имеет низкую мотивацию, так как он уже получает от своей организации наивысший уровень оплаты и повышение производительности и качества его работы уже не отразится на его оплате.

Требуется, используя рекомендации, приведенные в прил. К, разработать направления повышения мотивации работника.

Задание 4. Организации используют различные поощрения для привлечения и закрепления работников и для того, чтобы мотивировать их к достижению личных и организационных целей. Руководители распределяют такие поощрения, как оплата, переводы, продвижение по службе, похвала и признание заслуг работника. Требуется, согласно теории подкреплений, используя рекомендации, приведенные в прил. Л, разработать направления повышения мотивации работника.

Задание 5. Необходимо оценить, используя тест, приведенный в прил. М, «силу воли» с точки зрения процессуальных факторов мотивации труда. Требуется, используя ключ к данному тесту, разработать направления повышения мотивации работника.

2.5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Задание 1. Культура организации

Используя опросник OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), оцените высказывания с точки зрения того, как вы хотели бы, чтобы было в организации, в которой вы хотите работать. С помощью ключа определите, в компании с каким типом культуры вы предпочитаете работать. Проведите опрос среди преподавателей кафедры вашего вуза или среди сотрудников компании при прохождении производственной практики. Средство оценки организационной культуры – текущее и предпочтительное состояние (методика OCAI) Этот опросник предназначен для оценки шести ключевых измерений организационной культуры.

На предложенные вопросы не существует ни правильных, ни неверных ответов, точно так же, как не существует правильной или неправильной культуры. Чтобы ваша оценка организационной культуры была максимально точной, постарайтесь отвечать на вопросы внимательно и, по возможности, объективно. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Сначала распределите баллы в колонке в вопросе с пометкой «Текущее состояние», затем на те же вопросы дайте ответы, но проставив баллы в вопросе с пометкой «Предпочтительное состояние». По каждому из шести измерений утверждение А характерно для клановой культуры, В – для адхократической, С – для рыночной, D – для бюрократической. При обработке анкет вычисляются средние оценки для А, В, С, D по всем респондентам. Результат представляется в виде семи графических профилей (шесть профилей отражают каждое из измерений культуры, седьмой – обобщенный профиль организационной культуры). Методика OCAI дает возможность определить существующий и предпочтительный тип организационной культуры предприятия, а также сравнить результаты исследования культуры нескольких организаций.

код	Компонент организационной культуры	Текущее состояние	Предпочтительное состояние
1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ			
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
B	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
C	Организация ориентирована на результат. Главная забота - добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		100	100
2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
C	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на резуль-		
D	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабель-		
Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		100	100

3. УПРАВЛЕНИЕ НАЕМНЫМИ РАБОТНИКАМИ			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
B	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
C	Стиль менеджмента в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
D	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		100	100
4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижение цели и выполнение задачи. Общепринятые темы - агрессивность и победа.		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100		100	100
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ			

А	Организация заостряет внимание на гуманитарном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100
6. КРИТЕРИИ УСПЕХА			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха - конкурентное лидерство на рынке.		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.		
	Сумма проставленных Вами баллов должна быть равна 100	100	100

Задание 2. Составление «Делового Кредо» организации

Цель занятия: Получить навыки составления философии конкретного предприятия.

Каждая промышленно развитая страна мира имеет свои отличительные особенности в формулировании философии бизнеса. В белорусских условиях лишь крупные предприятия, сохранившиеся или созданные на базе государственной собственности, имеют свою историю, приоритеты работы с персоналом, традиции четкой дисциплины, социальные гарантии. Для большинства организаций малого и среднего бизнеса характерно полное отсутствие собственной философии, что способствует жесткому и не всегда гуманному отношению к персоналу со стороны собственника и максимизации ограничению демократизации управления.

При разработке философии организации необходимо основываться на действующих нормативных актах (Конституции РБ, Гражданском кодексе, Трудовом Кодексе РБ, Декларации прав человека), Уставе и коллективном договоре организации, особенностях национальной и региональной культуры, мировом и российском опыте лучших компаний. Философия организации должна учитывать: национальный состав сотрудников, региональную специфику (город, поселок, село и др.), тип производства, отрасль, количественный состав персонала, материальный и культурный уровень жизни, личные убеждения собственника и руководителя организации.

Философия организации устанавливает совокупность внутриорганизационных принципов и правил взаимоотношений персонала. Это своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе трудового воспитания всем персоналом организации. Такой своеобразный моральный кодекс поведения внутри организации гарантирует успех и благополучие, сокращение конфликтных ситуаций, рост имиджа организации. Несомненно, что многие вопросы философии организации нашли отражение в ее программных и нормативных документах.

Однако единый свод философских утверждений необходим и позволяет:

1. строго регламентировать служебные отношения между сотрудниками, сотрудниками и покупателями, поставщиками и т.п.;
2. ускорить адаптацию вновь принимаемых работников;
3. стандартизировать взгляды на самоуправление, выборность руководства, единоначалие, роль трудового коллектива в управлении; узаконить или регламентировать политику собственника в отношении персонала и организации в целом;

4. сохранить или упрочить конкурентоспособность организации независимо от возможных изменений в ее руководстве.

Примерная философия организации будет определять:

- цели и задачи организации;
- декларацию прав сотрудника;
- что поощряется и запрещается;
- деловые и нравственные качества;
- условия труда и организацию рабочих мест;
- оценку и оплату труда;
- социальные блага и гарантии;
- возможности реализации увлечений, условия отдыха.

Цель организации — обеспечение полного материального благосостояния и всестороннего развития рабочих и служащих на основе выпуска и реализации качественной продукции (работ и услуг).

Задачи организации:

- определение правильной стратегии развития маркетинга организации в соответствующей отрасли народного хозяйства. Научно-техническая и конструкторская подготовка конкретного типа производства, способствующая выпуску качественной продукции;
- организация эффективной системы управления организацией и её подразделениями (структура, персонал, информация). Выпуск качественной продукции, соответствующей мировым (национальным, отраслевым) стандартам;
- обеспечение гуманной социальной политики в области оплаты, охраны труда и уровня жизни работников.

Критериями достижения цели являются:

1. получение максимума прибыли от всех видов деятельности;
2. снижение затрат (себестоимости) работ и услуг;
3. рост объемов (выручки) от всех видов деятельности;
4. повышение качества продукции и услуг;
5. снижение текучести кадров;
6. получение максимума доходов и уровня жизни сотрудников;
7. минимизация числа рабочих мест служащих;
8. расширение сфер и видов деятельности.

Каждому человеку гарантированы следующие права:

- Личные и гражданские права сотрудника на жизнь,
1. достойную человека, и увеличение ее продолжительности;
 2. личную неприкосновенность, уважение человеческого достоинства, чести и репутации,
 3. свободное развитие личности;

4. защиту от произвольных посягательств и вмешательства в личную и семейную жизнь;
5. выбор места жительства, свободное передвижение по территории государства;
6. приобретение гражданства; повсеместное признание и судебную защиту своих прав и свобод.
7. Культурные права на:
8. участие в культурной жизни и пользование достижениями отечественной и мировой культуры;
9. свободу преподавания, научную и творческую деятельность; собственность и ее защиту;
10. отдых и досуг для благоприятного использования свободного времени в целях духовного, культурного и физического развития.
11. Социальные права на:
12. уровень жизни, необходимый для поддержания благосостояния человека и его семьи;
13. потребительский выбор, полноценное питание, доступность и разнообразие товаров;
14. социальные услуги и бытовое обслуживание;
15. наивысший достижимый уровень психического и физического здоровья, его охрану и медицинскую помощь;
16. социальное обеспечение, социальное страхование и защиту в случаях социального риска; государственную помощь при вынужденной миграции.
17. Права
18. на свободный выбор профессии,
19. вида занятости и места работы:
20. профессиональную ориентацию, подготовку и переподготовку; профессиональную независимость при выполнении трудовых обязанностей;
21. продвижение по работе с учетом стажа и квалификации;
22. профессиональную реабилитацию и занятость при инвалидности-
23. свободу от принудительного и обязательного труда.

Права на охрану труда:

1. безопасные, гигиеничные и технологически оборудованные рабочие места;
2. профилактику и защиту от риска профессиональных заболеваний производственного травматизма;

3. информацию на об опасных для здоровья факторах, связанных с работой.

Права на справедливое вознаграждение:

1. участие в определении условий оплаты своего труда;
2. оплату труда, обеспечивающую достойное существование для себя и своих семей;
3. повышенную оплату, увеличение компенсационных отгулов за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни;
4. первоочередное удовлетворение требований по выплате заработной платы;
5. стимулирование добросовестного, инициативного профессионального труда.

Права на ограничение рабочего времени:

1. нормальную продолжительность рабочего времени, не превышающую 40 ч. в неделю и 8 ч. в день;
2. освобождение от работы или сокращение ее продолжительности в ночное время;
3. неполное рабочее время для ухода за детьми, больными членами семьи, при инвалидности; согласованное неполное и гибкое рабочее время.

Права на отпуск:

1. предоставление различных видов оплачиваемых отпусков;
2. ежегодного основного, ежегодного дополнительного за особые условия труда, творческого, по беременности и родам, по уходу за малолетними детьми;
3. ежегодный основной отпуск не менее 21 календарных дней; использование основного отпуска по частям;
4. получение компенсации при увольнении за неиспользованные основной и дополнительные отпуска.

Права на защиту своих интересов, прав и свобод: предварительное предупреждение и денежную компенсацию при увольнении:

1. восстановление на работе и выплату денежной компенсации в случае увольнения без законного основания;
2. обращение в суд за разрешением трудовых споров.

Право на образование:

1. образование должно быть бесплатным, по меньшей мере начальное и общее среднее; среднее образование должно быть обязательным; профессиональное образование должно быть одинаково доступным для всех на основе способностей каждого;

2. образование должно быть направлено на полное развитие человеческой личности и воспитание уважения к правам и свободам;

3. образование должно содействовать взаимопониманию, терпимости и дружбе между всеми народами, расовыми и религиозными группами;

4. родители имеют право приоритета в выборе вида образования для своих малолетних детей;

5. организация гарантирует оплату всех видов повышения квалификации и переподготовку рабочих и служащих за счет своей прибыли.

В организации **всемерно должна поощряться инициатива** сотрудников, направленная на:

- рост доходов организации от всех видов деятельности;
- поднятие имиджа через средства массовой информации в администрации области, города, района и на предприятиях;
- экономию материальных, энергетических и информационных ресурсов и сокращение затрат;
- повышение качества продукции, работ и услуг, совмещение профессий, овладение смежными профессиями и должностями;
- повышение квалификации и рост профессиональных знаний и умений сотрудников;
- привлечение творческих личностей (новаторов, изобретателей, энтузиастов, консультантов) в организацию;
- разработку новых методов и технологических процессов и внедрение их в процесс производства;
- участие во всех формах преподавательской деятельности;
- рост уровня квалификации сотрудников путем обучения в вузах, училищах, колледжах, школах бизнеса.

В организации запрещается разглашать сведения, составляющие

- коммерческую и служебную тайны, в том числе: все виды хозяйственных и трудовых договоров; размеры использования единого фонда оплаты труда, включая заработную плату любого сотрудника; размеры фонда развития производства;
- общую сумму денежных средств на расчетном счете организации и все взаимоотношения с банком; содержание методов и технологий производства; перспективы развития организации и вложения финансовых средств в конкретные мероприятия;
- содержание всех документов для служебного пользования; анкеты и личные данные сотрудников, особенности их работы, учебы и поведения.

В организации запрещается также:

1. употребление спиртных напитков в рабочее время и появление на работе в состоянии наркотического или алкогольного опьянения;
2. применение к рабочим и служащим методов физического или грубого психологического воздействия;
3. злоупотребление финансовыми или материальными ценностями организации в личных или корыстных целях;
4. вступление в интимные отношения сотрудников организации, принуждение к вступлению в интимные отношения сотрудников или клиентов организации;
5. курение в корпусах и помещениях, кроме специально отведенного места. Любые из перечисленных случаев нарушения запретов рассматриваются руководством предприятия и являются причиной немедленного увольнения сотрудника.

Деловые качества сотрудника, необходимые для оптимального выполнения им своих функциональных обязанностей в организации:

дисциплинированность, самостоятельность, пунктуальность, трудолюбие* хозяйственность, коммуникабельность, исполнительность, умение доводить порученное дело до конца, настойчивость, целеустремленность, умение слушать людей, энергичность.

Нравственные качества сотрудника, необходимые для работы в коллективе и выполнения своих функциональных обязанностей:

отзывчивость, доброжелательность, внимательность, способность воспринимать критику, преданность, культурность, порядочность, честность, скромность, справедливость.

В организации нетерпимо проявление таких человеческих пороков как:

1. безответственность,
2. вероломство,
3. грубость,
4. властолюбие,
5. жадность,
6. зависть,
7. интриганство,
8. лень,
9. распушенность,
10. сладострастие,
11. лицемерие,
12. недисциплинированность,

13. непорядочность,
14. нечестность,
15. подлость,
16. предательство,
17. хамство.

Организация вправе проводить социально-психологическое тестирование сотрудника с целью определения объективного набора качеств для конкретной должности и обеспечения хорошего социально - психологического климата в коллективе

Организация обеспечивает каждому сотруднику комфортные условия труда в офисе, оснащенном современной мебелью и оборудованием:

- отдельный стол и стул (для служащего), отдельное место (для рабочего);
- свободный доступ к шкафам отдела, методическим разработкам и книгам в библиотеке;
- свободный доступ к компьютеру и работу на нем после обучения;
- пользование служебным телефоном;
- использование множительной техники (для служащих);
- пользование служебным транспортом (если организация организует перевозки или положено по должности).

Предприятие рекомендует сотруднику:

- не назначать и не проводить встречи с родственниками и друзьями внутри предприятия;
- сократить до минимума личные разговоры по служебному телефону;
- не использовать любые виды оборудования и транспорт в личных целях без разрешения руководства;
- не вести деловые переговоры в присутствии посторонних лиц, если это приведет к разглашению служебной тайны;
- использовать для отдыха только специально отведенное время (перерывы);
- не допускать свободного использования оборудования посетителями.

Здоровье и работоспособность.

- Организация провозглашает здоровый образ жизни, труда и отдыха и готова всемерно этому способствовать.
- Для решения этой задачи организация:

- - обеспечивает сотрудников хорошим рабочим местом с комфортными условиями труда;
- - проводит ежегодное профилактическое медицинское обследование ч* сотрудников;
- - оплачивает оздоровительный комплекс;
- - предоставляет гибкий рабочий график для занятий спортом;
- - предоставляет нормированные перерывы в рабочее время для гимнастических упражнений и отдыха;
- - запрещает курение и употребление алкоголя в помещениях организации;
- - премирует сотрудников, работающих без больничных листов.

В организации должны быть приняты следующие принципы оплаты и оценка труда:

1. ориентация на достижение конечного результата;
 2. сочетание коллективного и личного интересов;
 3. оплата в зависимости от количества и сложности труда;
 4. отказ от уравниловки в оплате;
 5. нормативный метод планирования труда;
 6. поощрение за совмещение профессий;
 7. заработная плата сотрудника — служебная тайна;
 8. нижняя граница заработной платы равна прожиточному минимуму, а верхний предел оплаты отсутствует;
 9. премирование сотрудника за квартал по коэффициенту трудового вклада (КТВ);
 10. оценка труда производится непосредственно руководителем;
 11. дополнительная оплата за счет социальных благ и гарантий;
 12. дополнительная оплата за выслугу лет;
 13. штрафование за нанесение материального и морального ущерба
- Оценка труда штатного персонала осуществляется раз в три года путем изучения потенциала работников и их индивидуального вклада в конечный результат на основе:
- экономических результатов организации и её подразделений;
 - результатов выполнения квартальных и месячных планов;
- Оценка производится аттестационной комиссией и хранится в личном деле сотрудника.

Перечень социальных благ определяется ежегодно на общем собрании коллектива организации и зависит от её доходов и финансового состояния. Минимальный перечень социальных благ, одинаковых для всех сотрудников, записывается в коллективном договоре и включает в себя:

1. получение материальной помощи для приобретения путевки в дом отдыха или денежной компенсации в размере должностного оклада;
2. компенсацию расходов на питание в течение рабочего дня;
3. оплаченные банкеты сотрудников в праздничные дни;
4. оплату фирменной одежды сотрудников;
5. бесплатное пользование спортивным залом и оздоровительными учреждениями (собственными или арендуемыми);
6. оплату командировочных и представительских расходов по нормам, действующим в организации;
7. компенсацию за использование личного транспорта или городского общественного транспорта в служебных целях;
8. подарки ко дню рождения и юбилейным датам;
9. оплату детских учреждений и выплату пособий малоимущим семьям;
10. оплату расходов в случае свадьбы сотрудника, рождения ребенка;
11. оплату возможного улучшения жилищных условий (беспроцентный кредит, жилищный заем и т.д.).

Каждому работнику гарантируются следующие социальные права:

1. ежегодный оплачиваемый отпуск не менее 21 рабочих дней;
2. оплаченный дополнительный отпуск за особые услуги до 7 рабочих дней;
3. оплата больничных листов в случае временной нетрудоспособности или травм в установленном размере;
4. страхование жизни сотрудников .
5. дополнительная пенсия по желанию сотрудника (перечисление части его зарплаты в негосударственный пенсионный фонд);
6. оплата расходов в случае смерти сотрудника в или его близкого родственника.
7. выплата единовременного пособия в размере 2-месячного должностного оклада в случае увольнения или сокращения штатов по инициативе администрации;
8. платная медицинская помощь в случае полученной трудовой травмы или временной нетрудоспособности.

В организации должна быть принята концепция всестороннего развития личности поэтому всемерно поощряются разнообразные увлечения сотрудников в свободное время: чтение литературы, занятия искусством, посещение театров и кино, занятия охотой и рыбной ловлей и т.д.

Плановые мероприятия для коллектива организации или её подразделения оплачиваются за счет фонда социального развития.

Организация не поддерживает увлечения азартными играми на деньги (карты, кости, рулетка, скачки и др.).

Организация не рекомендует сотрудникам принимать подарки от клиентов и считает недопустимым предоставление в обмен на них служебной информации.

Задание 3. Александр – целеустремленный человек. Он получил хорошее экономическое образование в вузе, регулярно использует возможности повысить свою квалификацию разными способами. В своей работе он способен рискнуть ради достижения более высоких показателей деятельности своей и своего отдела. Он требователен к себе и своим подчиненным. Стремится ориентироваться на запросы и ценности потребителей. Александр не очень любит неформальные мероприятия, организуемые в компании, особенно в рабочее время; ему кажется, что это пустая трата времени, которое можно было бы использовать для работы. В организации с каким типом культуры Александру будет наиболее комфортно работать и почему?

Задание 3. Деловая игра.

Студенты делятся на 4-6 групп. Каждая группа получает карточку с заданием – придумать обряд или ритуал, который направлен на решение одной из следующих задач: повышение престижа кадровой службы компании (бухгалтерии, отдела контроля качества); борьба с опозданиями сотрудников; профилактика конфликтов в коллективе; улучшение внешнего имиджа компании; бережное отношение к ресурсам; повышение инновационной активности сотрудников. Каждая группа знает только свою задачу и не знает задачи других. После работы в группах каждая представляет свой обряд, а другие группы должны определить, какую задачу решала группа с помощью этого обряда. Затем студенты совместно с преподавателем анализируют, в организации с каким типом культуры будут уместны предложенные обряды.



Задание 4. Приведите примеры каждого из видов организационных обрядов и впишите их в таблицу:

Виды обрядов	Примеры
Обряд вхождения в организацию и ухода	
Исторические обряды	
Коллективные обряды	
Обряды победителей и героев	
Ритуальные обряды	

Задание 5. Найдите на сайтах компаний описания миссии и корпоративных ценностей. Проанализируйте элементы корпоративной культуры данных компаний. Какой имидж формируется у компаний с помощью этих элементов культуры? Для примера можно взять российские и зарубежные компании различных сфер деятельности (металлургия, нефтегазовая промышленность, транспорт, связь, торговля, ресторанный и гостиничный бизнес, образование, индустрия красоты, банки и страхование, строительство и т.п.).

Задание 6. Что может быть символом для компании? Приведите примеры материальных и нематериальных символов.

Задание 7. Ниже приведены ценности компаний, которые заявлены и размещены на их сайтах. Проанализируйте, насколько они подходят компаниям, учитывая специфику их деятельности. Какие ценности подходят любой компании, а какие являются специфическими? Что вы можете сказать о компаниях с такими ценностями?

Задание 8. О каких особенностях культуры организаций свидетельствуют истории, приведенные в примерах ниже?

Пример 1. Основатель компании ИКЕА И. Кампрад, открывая очередной магазин, отказался перерезать ленточку. Объявив магазин открытым, один из богатейших людей планеты свернул ленточку и вернул ее управляющему открытого магазина: «Пригодится».

Пример 2. Во время отпуска Крис Херн остановился с семьей в гостинице Ritz-Carlton, а вернувшись домой, обнаружил, что любимая игрушка сына, жираф Джоши, осталась в отеле. Чтобы успокоить расстроенного ребенка, мистер Херн сказал, что Джоши решил остаться еще на несколько дней. К счастью, жираф нашелся в той же гостинице, и сотрудники отеля сделали несколько фотографий из продолжительного отпуска жирафа-путешественника: Джоши в СПА-салоне, Джоши у бассейна и т.д. Сотрудники даже оформили первую в истории отельного бизнеса персональную карту для плюшевой игрушки. И еще на протяжении нескольких дней поддерживали коммуникацию Джоши с мальчиком вплоть до возвращения Джоши из путешествия.

Задание 9. Прочитайте ситуацию и проанализируйте ее, ответив на вопросы.

Валентин работает менеджером в компании по производству пластиковых окон. Недавно он сменил место жительства и устроился работать

в компанию, которая находится ближе к его новому месту жительства. Он был довольно успешен на прежней работе. И поэтому когда он пришел в другую компанию, он стал действовать там так же, как он делал это на прежнем месте работы. По пути на работу он несколько задержался, потому что он увидел новые вывески, он завернул в несколько организаций, раздал визитные карточки и получил несколько потенциальных клиентов. Во второй день произошло примерно то же самое, и на работу он пришел к 12 часам. А на третий день его встретил на пороге начальник, который отругал Валентина за то, что он опаздывает уже на третий день. И то, что он нашел новых клиентов и продал окна, никого в общем-то не взволновало и не послужило оправданием в глазах начальника. Валентин недоумевает: «Что я делал не так? Что делать дальше?» Что можно сказать о культурах обеих компаний? Почему поведение Валентина на новом месте работы вызвало недовольство начальника? Что вы порекомендуете Валентину?

Задание 10. Какие вопросы вы зададите на собеседовании кандидату на вакантную должность, чтобы определить, соответствует ли он культуре компании, станет ли этот человек «своим» в организации? Что можно понять, наблюдая за кандидатом во время собеседования?

Задание 11. Приведите примеры нежелательных качеств (ценностных установок) кандидатов, которые могут разрушить корпоративную культуру компании.

3. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

3.1. УПРАВЛЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Задание 1. Организация экономической работы сельскохозяйственных организаций. Планирование работы планово-экономической службы, разработка годового плана

Цель занятия: Ознакомиться с порядком планирования работы отделов (служб), их специалистов, изучить требования к планированию труда управленческого персонала, приобрести навыки составления плана работы планово-экономической службы.

Условия и исходные данные.

Под экономической работой понимается сознательное соблюдение требований экономических законов в агропромышленном производстве путем применения прогрессивных и высокоэффективных форм организации производства и экономических методов менеджмента, полного коммерческого расчета, планирования, организации и оплаты, учета и отчетности, контроля, экономического анализа и соревнования, а также учебы персонала.

Основными задачами экономической работы в агропромышленных организациях являются обеспечение их прибыльности на основе самокупаемости и самофинансирования, увеличения объемов производимой продукции и повышения ее качества с наименьшими затратами труда и материально-технических средств, социальное развитие коллектива, повышение роли самостоятельности предприятия и его внутрихозяйственных подразделений, материальной заинтересованности каждого работника в достижении наивысших конечных результатов и материальной ответственности за невыполнение принятых планов и установленных госзаказов.

Экономическая деятельность – прямая обязанность всех руководителей и специалистов предприятий АПК. В квалификационных характеристиках должностей служащих, являющихся нормативным документом, определены обязанности в вопросах экономики производства.

Экономическая работа в агропромышленных предприятиях осуществляется в следующих формах:

- прямого выполнения обязанностей, соблюдения прав и ответственности должностными лицами и службами;

- участия трудовых коллективов организации производства и укрепления трудовой дисциплины, улучшении условий труда и быта, выявлении и реализации резервов эффективного использования материальных и трудовых ресурсов.

Неотъемлемой частью экономической деятельности на предприятии является работа экономической службы (отдела). В соответствии со штатными нормативами планово-экономический отдел сельскохозяйственной организации может состоять из главного экономиста (руководитель отдела один на хозяйство), экономиста (один на хозяйство) имеющего объем реализации продукции свыше 3,0 млн. у.е.), экономист по труду (один на хозяйство, имеющее среднегодовую численность работников от 300 до 1300 чел., свыше 1300 чел. - две должности). Кроме этого, в экономическом отделе (или в отделе материально-технического снабжения и сбыта, если такой отдел в хозяйстве функционирует) может быть инженер (экономист по материально-техническому снабжению (один на хозяйство, имеющее объем реализации продукции от 1 до 2,5 млн. у.е.), экономист по сбыту (один на хозяйство, имеющее объем реализации продукции свыше 2,5 млн. у.е.), инженер-экономист по материально-техническому снабжению (один на хозяйство, имеющее объем реализации продукции свыше 2,5 млн. у.е.). планово-экономическая служба является самостоятельным структурным звеном в аппарате управления организации. Отдел создается и ликвидируется приказом руководителя решением коллегиального органа управления). Возглавляет его начальник (главный экономист), назначаемый на должность соответствующим распорядительным актом, и который подчиняется непосредственно руководителю предприятия.

Содержанием работы экономической службы являются: формирование единой экономической политики предприятия на основе анализа состояния и тенденций развития отраслей; осуществление деятельности организации, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой продукции и освоение новых видов продукции, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных трудовых ресурсов; разработка проектов хозяйственно-финансовой, производственной и коммерческой деятельности (бизнес-планов) организации в целях обеспечения роста сбыта продукции и увеличения прибыли; осуществление экономического анализа хозяйственной деятельности организации и ее подразделений, выявление резервов производства, разработка мер по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции,

производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов, а также выявлению возможностей дополнительного выпуска продукции; определение экономической эффективности организации труда и производства, внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений; формирование ценовой политики; определение экономической стратегии хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся условиям рынка; организация обмена опытом экономической работы, экономической учебы персонала; организация нормирования и разработка положения об оплате труда и материальном стимулировании; организация внутреннего коммерческого расчета, разработка мероприятий по эффективному использованию производственных мощностей основных и оборотных фондов, материальных и трудовых ресурсов по использованию всех резервов производства; организация экономического соревнования и другие вопросы экономической деятельности.

Порядок и методика выполнения задания (методические указания по выполнению задания)

Основой рациональной организации любого труда является его планирование. Это тем более важно для труда управленческого. Практика повседневно подтверждает истину, что если руководитель не планирует работу, он не может эффективно организовывать свой труд и деятельность соответствующего отдела (службы) и всего аппарата управления в целом.

Руководители коллективов, отделов, служб нередко попусту тратят время и энергию только из-за того, что не представляют, что и как они собираются делать.

Учеными определено, что время, затраченное на планирование, многократно окупается временем, сэкономленным на организации выполнения работ. Планирование личного труда на год и более говорит о том, что человек имеет цель в жизни. С меньшими затратами сил и времени он достигает в жизни и работе значительно больших результатов, чем тот, кто не составляет таких планов и не пытается их выполнить. В этом значение долгосрочного планирования рабочего времени.

Составленный заранее план позволяет направлять и координировать работу всего отдела, службы, аппарата управления, способствует ликвидации авралов и штурмовщины, создает предпосылки для ритмичной

работы, для организации систематического контроля за ходом выполнения заданий.

Преподаватель разъясняет основные направления содержания экономической работы в сельскохозяйственных организациях, обращает внимание студентов на использование тех знаний, которые они уже получили при разработке документов, регламентирующих деятельность плано-экономической службы (положение, должностные инструкции). Разъясняется структура годового плана работы экономической службы. Работа экономической службы планируется и выполняется в соответствии с «положением об экономической службе (отделе)» и «Должностными инструкциями специалистов» отдела. реквизиты плана могут быть следующие: № п.п., наименование мероприятий, сроки исполнения, исполнители и соисполнители, отметка о выполнении. Форма плана может иметь следующий вид:

В плане работы экономической службы, составленный на год, необходимо указывать основные мероприятия и вопросы, которые следует решать в течение года. Форма плана может иметь следующий вид:

План работы
экономической службы на _____ год
Название организации _____

№ п.п.	Наименование мероприятия	Срок выполнения	Исполнители, соисполнители	Отметка о выполнении
1	2	3	4	5

В план мероприятий могут включаться отдельно сначала годовые работы, затем квартальные работы и текущие (месячные) работы. Нам представляется, что наиболее целесообразно намечаемые в плане мероприятия для выполнения перечислять в последовательном порядке (очередности) их выполнения по месяцам, например, перечислить работы, которые необходимо выполнять в январе, затем в феврале, марте и т.д. Однако, некоторые повторяющиеся мероприятия, например, подведение итогов работы хозрасчетных подразделений проводят ежемесячно. Чтобы не повторять в плане одно и то же в каждом месяце, достаточно в графе сроки выполнения указать, например, «ежемесячно в течение первой недели» или установить соответствующие дни, например, «день хозрасчета» в первую пятницу каждого месяца.

Для разработки годового плана работы экономической службы предлагается следующий перечень возможных мероприятий в течение

года. В этом перечне мероприятия даны в хаотичном порядке, не соблюдая последовательность их возможного выполнения. Поэтому, включая их в виртуальный план, надо учитывать очередность их исполнения.

Перечень возможных видов работ планово-экономической службы в течение года

1. Участие в подготовке годового отчета.
2. Подготовка плановых заданий для хозрасчетных подразделений, организация их обсуждения в первичных коллективах.
3. Доведение производственных планов и хозрасчетных заданий до подразделений.
4. Разработка и подготовка к обсуждению и утверждению проекта годового бизнес-плана социального и экономического развития.
5. Участие в разработке (уточнении) технологических карт по возделыванию сельскохозяйственных культур и производству животноводческой продукции.
6. Разработка регламентов оценки труда при возделывании сельскохозяйственных культур, производстве кормов и животноводческой продукции.
7. Пересмотр и уточнение норм выработки (времени) и расценок работ.
8. Расчет доплат за продукцию и премиальных в растениеводстве.
9. Расчет премиальных руководителям, специалистам и всем другим работникам из фонда материального поощрения.
10. Составление плана работы бюро экономического анализа (если такое бюро имеется в организации), балансовой комиссии.
11. Начисление премий за экономию средств на ремонте техники.
12. Разработка (внесение изменений и дополнений) к Положению об оплате труда (о материальном стимулировании).
13. Анализ и ежемесячное подведение итогов работы хозрасчетных подразделений (эти итоги могут подводиться на собраниях первичных трудовых коллективов (например, в день хозрасчета, день качества, день механизатора, день животновода и т.д.).
14. Посещение подразделений и других объектов производства работниками экономического отдела (1-2 раза в неделю).

15. Организация экономической учебы персонала (не менее 2-х раз в месяц в осенне-зимний период, когда менее напряженные дни производственных работ).

16. Изучение специальной литературы и передового опыта (20-30 мин. ежедневно).

17. Анализ хозяйственной деятельности (ежеквартально).

18. Планирование работы экономической службы на год.

19. Участие в разработке условий экономического соревнования, обязательств и мероприятий по их выполнению.

20. Разработка и утверждение расценок по оплате труда за конечный результат.

21. Подготовка соответствующих материалов о результатах производственно-финансовой деятельности предприятия.

22. Участие в разработке комплексной системы управления качеством труда и продукции.

23. Участие в составлении и заключении договоров на производство и реализацию продукции, оказание услуг.

24. Оказание методической помощи подразделениям по определению плановых показателей, договорных обязательств.

25. Разработка предложений по изменению или уточнению организационной структуры и структуры управления предприятия.

26. Изучение, разработка и внедрение прогрессивных форм организации и оплаты труда.

27. Разработка предложений по производственно-экономическим связям с предприятиями и организациями – деловыми партнерами.

28. Участие в проведении экспертных оценок, мероприятий и расчетов по развитию отраслей производства.

29. Разработка должностных инструкций руководителей, специалистов, обслуживающего персонала, регламента работы служб (отделов).

30. Разработка методики проведения аттестации работников и рабочих мест.

31. Участие в проведении аттестации и паспортизации рабочих мест и условий производства.

32. Участие в проведении аттестации работников управления.

33. Осуществление консультаций руководителей и специалистов отраслей предприятия и подразделений по экономическим вопросам.

34. Проведение комплексного экономического анализа и оценки результатов хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений.

35. Подготовка аналитического материала, справок, информации.

36. Контроль за расходованием материальных, финансовых, трудовых ресурсов.
37. Анализ эффективности применения действующих форм организации труда, систем и форм оплаты труда.
38. Участие в контроле учета рабочего времени, заработной платы.
39. Контроль правильности тарификации работ, присвоения разрядов работающим, применения норм, расценок, ставок.
40. Контроль выполнения мероприятий по повышению производительности труда, улучшению его условий.
41. Контроль за расчетами по заработной плате членам трудового коллектива.
42. Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности и рентабельности производства, улучшение финансового состояния, качества выпускаемой и освоение новых видов продукции, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов.
43. Разработка мер по обеспечению режима экономики, повышению рентабельности производства, конкурентоспособности выпускаемой продукции, производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, устранению потерь и непроизводительных расходов.
44. Определение экономической эффективности организации труда и производства, внедрения новой техники и технологии, рационализаторских предложений и изобретений.
45. Участие в проведении маркетинговых исследований и прогнозирование развития производства.
46. Разработка штатного расписания.
47. Разработка мероприятий по внедрению достижений науки, техники и передового опыта.
48. Разработка Положения о внутрихозяйственном расчете.
49. Разработка Положений о производственных подразделениях (бригаде, ферме и др.).
50. Разработка плана использования специальных фондов (материального поощрения, социального обеспечения, культурно-бытовых мероприятий).
51. Участие в разработке коллективного договора.
52. Разработка (уточнение) Правил внутреннего распорядка.
53. Контроль за правильностью составления нарядов на оплату труда и ведения книжки бригадира.
54. Разработка договорных цен.

55. Анализ качества продукции, выявление резерва повышения качества.

56. Подготовка и проведение балансовых комиссий.

57. Могут быть внесены в годовой план работы экономической службы и другие вопросы и мероприятия.

Задание считается выполненным, если студент разработал проект плана работы экономического отдела. После изучения темы и выполнения практического задания студенты должны знать основные направления экономической работы, принципы и порядок планирования, уметь самостоятельно составить план работы экономического отдела.

Задание 2. Нормирование управленческого труда и расчет численности работников управления сельскохозяйственных организаций

Цель занятия. Освоить методику нормирования управленческого труда и расчеты численности работников управления в сельскохозяйственных организациях.

Условия и исходные данные. Под управленческим трудом понимают все виды объективно необходимых работ, выполняемых руководящими работниками, специалистами и техническими работниками управления. В условиях формирования социально-ориентированной рыночной экономики необходимо постоянно совершенствовать управление производством, повышать его эффективность. Это предполагает наряду с решением других важных вопросов и установление оптимальной численности работников управления на основе нормирования. Под нормированием управленческого труда подразумевается определение научно обоснованных норм затрат труда на выполнение различных видов управленческой деятельности.

В 2023 г. постановлением Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 15 03. 2023 г. № 35 были утверждены «Отраслевые нормы численности служащих, занятых в сельском хозяйстве и Рекомендации по Отраслевым нормам численности служащих, занятых в сельском хозяйстве».

В хозяйствах, где фактическая численность работников управления меньше, чем предусматривается указанными нормативами, рекомендуется сохранять действующие штаты, упорядочив их наименования в соответствии с Общегосударственным классификатором Республики Беларусь. Оптимальной численности работников управления можно добиться за счет совмещения должностей служащих.

Численность руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала на сельскохозяйственных предприятиях определяют их руководители исходя из экономической целесообразности. При этом в основу должны быть положены штатные нормативы (таблица 1).

В основу определения штатной численности должны быть положены обобщенные показатели, выраженные в соответствующих переводных коэффициентах и характеризующие объемы работ: для агрономов – условная уборочная площадь (таблица 2), зоотехников и ветеринаров – условное поголовье скота (таблица 3), энергетиков – условные единицы электроустановок и количества потребляемой энергии (таблица 4), инженеров-механиков – наличие физических тракторов, автомобилей, самоходных машин и комбайнов, землеройной техники; службы капитального строительства – объем строительно-монтажных работ, выполняемых хозяйственным способом; службы материально-технического снабжения и сбыта – объем реализации продукции в основных единицах; служб бухгалтерского учета, комплектования и подготовки кадров, экономистов по труду – среднегодовая численность работников (таблица 1).

Сельскохозяйственные организации, успешно ведущие производство, при производственной необходимости могут дополнительно вводить другие должности административного и обслуживающего персонала, не предусмотренные указанными примерными штатами и штатными нормативами руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала для предприятий сельского хозяйства.

Таблица 1 – Примерные штаты и штатные нормативы руководящих работников, специалистов и обслуживающего персонала для предприятий сельского хозяйства

№ п/п	Наименование должности	Код должности	Количество штатных единиц	Условия введения штатных единиц	Показатель рентабельности продаж для введения должностей, %		
					10 и выше	0-10	до 0
1. Административное и оперативное руководство							
1.1	Директор	1120-014	1	на организацию	+	+	+
1.2	Заместитель директора (по растениеводству,	1120-014	1	среднесписочная численность работников за год: до 250 человек;	+	+	-

	животноводству, механизации, экономике, строительству и др.)		2 3 4 5	от 251 до 700 человек; от 701 до 1 400 человек; от 1 401 до 2 000 человек; более 2 000 человек			
1.3	Диспетчер	241-004	1	на организацию количество дополнительных штатных единиц устанавливается с учетом годового баланса рабочего времени исходя из потребности в сборе информации	+	+	+
1.4	Секретарь приемной руководителя	3341-017	1	на организацию	+	+	+
2. Правовое обеспечение деятельности организации							
2.1	Юрисконсульт	3342-001	1 1 1	среднесписочная численность работников за год: до 400 человек; от 401 до 1 000 человек; свыше 1 000 человек вводится дополнительно штатная единица на каждые 800 человек	+	+	+
3. Организация и управление производством в растениеводстве							
3.1	Главный агроном	1311-002	1	на организацию	+	+	+
3.2	Агроном	2132-002 2132-004 2132-005 2132-007 2132-008 2132-010	1	на каждые 4 000 га условной уборочной площади	+	+	+
3.3	Начальник цеха (начальник участка сельскохозяйственного, бригадир	1311-078 (1311-076, 1311-001)	1	на структурное подразделение	+	+	+

	производственной бригады в растениеводстве)						
4. Организация и управление производством в животноводстве							
4.1	Главный зоотехник	1311-007	1	на организацию	+	+	+
4.2	Зоотехник	2132-007	1	на каждые 1 200 условных голов	+	+	+
4.3	Начальник цеха (начальник участка сельскохозяйственного, бригадир производственной бригады в животноводстве)	1311-078 (1311-076, 1311-001)	1	на структурное подразделение	+	+	+
4.4	Племенное хозяйство Для племенного хозяйства дополнительно вводится штатная единица по каждой отрасли животноводства						
4.4.1	Разведение племенного крупного рогатого скота						
4.4.1.1	Зоотехник-селекционер	2132-023	1	на 500 условных голов племенных животных	+	+	+
4.4.1.2	Техник по племенному делу	3240-003	1 2	от 500 до 1 500 условных голов племенных животных свыше 1 500 условных голов племенных животных	+	+	+
4.4.2	Разведение племенных свиней						
4.4.2.1	Зоотехник-селекционер	2132-023	1	на 60 условных голов племенных животных	+	+	+
4.4.2.2	Техник по племенному делу	3240-0031		на 30 условных голов племенных животных	+	+	+
4.5	Животноводческий комплекс Для животноводческого комплекса дополнительно вводится штатная единица по каждой отрасли животноводства						
4.5.1	Разведение молочного крупного рогатого скота						
4.5.1.1	Начальник комплекса	1311-047	1	на структурное подразделение	+	+	+
4.5.1.2	Зоотехник-селекционер	2132-023	1	на каждые 1 000 условных голов	+	+	+

4.5. 2	Выращивание крупного рогатого скота мясного направления						
4.5. 2.1	Начальник комплекса	1311- 047	1	на структурное подраз- деление	+	+	+
4.5. 3	Разведение свиней						
4.5. 3.1	Начальник комплекса	1311- 047	1	на структурное подраз- деление	+	+	+
4.5. 3.2	Начальник цеха (началь- ник участка, бригадир про- изводствен- ной бригады в животно- водстве)	1311- 078 1321- 018	1	на структурное подраз- деление	+	+	+
4.5. 3.3	Зоотехник-се- лекционер	2132- 023	1	на каждые 1 000 услов- ных голов	+	+	+
4.5. 4	Выращивание птицы						
4.5. 4.1	Начальник комплекса	1311- 047 1311- 007	1	на структурное подраз- деление	+	+	+
4.5. 4.2	Начальник цеха (началь- ник участка, бригадир про- изводствен- ной бригады в животно- водстве)	1311- 078 (1311 -076, 1311- 001)	1	на структурное подраз- деление	+	+	+
4.5. 4.3	Зоотехник-се- лекционер	2132- 023	1	на каждые 6 000 услов- ных голов	+	+	+
5. Ветеринарная деятельность							
5.1	Главный ве- теринарный врач	1311- 006	1	на организацию	+	+	+
5.2	Животноводческий комплекс Для животноводческого комплекса вводится штатная единица по каждой от- расли животноводства						
5.2. 1	Разведение молочного крупного рогатого скота						
5.2. 1.1	Ветеринар- ный врач (ве- теринарный фельдшер)	2250- 002 (3240 -001)	1	на каждые 850 услов- ных голов	+	+	+

5.2.1.2	Ветеринарный врач-гигиенист	2250-004	1	на каждые 850 условных голов	+	+	+
5.2.2	Выращивание крупного рогатого скота мясного направления						
	Ветеринарный врач (ветеринарный фельдшер)	2250-002 (3240-001)	1	на каждые 1 000 условных голов	+	+	+
5.2.3	Разведение свиней						
5.2.3.1	Ветеринарный врач (ветеринарный фельдшер)	2250-002 (3240-001)	1	на каждые 850 условных голов	+	+	+
5.2.4	Выращивание птицы						
5.2.4.1	Ветеринарный врач (ветеринарный фельдшер)	2250-002 (3240-001)	1	на каждые 4 000 условных голов	+	+	+
6. Техническая подготовка производства							
6.1	Главный инженер	1311-092	1	на организацию	+	+	+
6.2	Инженер (инженер по механизации трудоемких процессов)	2152-003 (2144-031)	1	от 1 000 до 3 000 условных голов	+	+	+
1			свыше 3 000 условных голов вводится дополнительно штатная единица на каждые 3 000 условных голов				
1			в птицеводстве на каждые 10 000 условных голов				
6.3	Инженер-гидротехник	2142-019	1	на организацию, осуществляющую мелиоративные мероприятия			
6.4	Инженер-механик (инженер по эксплуатации машинно-тракторного парка)	2144-020 (2144-045)	1	количество штатных единиц устанавливается исходя из наличия физических тракторов, автомобилей, комбайнов и других машин из следующего расчета:	+	+	+
2			до 50 единиц				
3			от 51 до 90 единиц				
4			от 91 до 160 единиц				
5			от 161 до 240 единиц				
5	от 241 до 250 единиц						

			1	свыше 250 физических машин вводится дополнительно штатная единица на каждые 50 единиц			
6.5	Инженер по эксплуатации сооружений и оборудования водопроводно-канализационного хозяйства	2142-018	1	на организацию с суточным потреблением воды в объеме не менее 800 тыс. м ³	+	+	+
6.6	Главный энергетик	1321-023	1	на организацию, имеющую электроустановки свыше 1 500 условных единиц и годовое потребление газа свыше 10 тыс. м ³	+	+	+
6.7	Инженер-энергетик (энергетик)	2151-033 (2151-053)	1	на организацию, имеющую электроустановки от 1 000 до 1 500 условных единиц	+	+	+
6.8	Инженер-электрик (электрик)	2151-032 (2151-044)	1 1	на организацию, имеющую электроустановки до 1 000 условных единиц свыше 1 000 условных единиц электроустановок, вводится дополнительно штатная единица на каждые 1 100 условных единиц электроустановок	+	+	+
6.9	Инженер-теплотехник	2151-029	1	на 50 тыс. м ² площади теплиц и парников на техническом обогреве или котельную мощность свыше 8 Гкал/ч	+	+	+
6.10	Теплотехник	2151-042	1	на организацию, имеющую площадь теплиц и парников на техническом обогреве от 20 до 50 тыс. м ²	+	+	+
6.11	Инженер по контрольно-измерительным	2151-012	1	на организацию при наличии контрольно-измерительных приборов, автоматики,	+	+	+

	приборам и средствам автоматике			электронного оборудования, средств связи			
6.1 2	Заведующий ремонтной мастерской	1321-027	1	на каждую ремонтную мастерскую	+	+	+
6.1 3	Заведующий гаражом	1324-015	1	на каждый гараж	+	+	+
7. Охрана труда и техника безопасности							
7.1	Инженер по охране труда	2149-022	1	на организацию, осуществляющую деятельность в производственной сфере, со среднесписочной численностью работников за год от 100 человек до 250 человек при среднесписочной численности работников за год меньше установленного базового норматива, обязанности выполняются в порядке совмещения лицом, имеющим соответствующую подготовку, либо одним из руководителей предприятия	+	+	+
8. Бухгалтерский учет и финансовое обеспечение деятельности							
8.1	Главный бухгалтер	1211-002	1	на организацию	+	+	+
8.2	Бухгалтер	3313-001	1 1 1	среднесписочная численность работников за год: до 600 - штатная единица на каждые 80 человек и при ежемесячном документообороте - 1 на 3 300; от 601 до 1 100 - штатная единица на каждые 90 человек и при ежемесячном документообороте - 1 на 6 800; от 1 101 и более вводится дополнительная штатная единица на каждые 80 человек	+	+	+
9. Планирование, анализ финансово-хозяйственной деятельности, организация труда и заработной платы							

9.1	Главный экономист	1211-003	1	на организацию	+	+	+
9.2	Экономист	2631-015	1	среднесписочная численность работников за год: до 200 человек и при ежемесячном документообороте - 1 на 300;	+	+	+
			1	от 201 до 700 штатная единица на каждые 250 человек и при ежемесячном документообороте - 1 на 900;			
			1	от 701 и более вводится дополнительная штатная единица на каждые 250 человек			
10. Управление персоналом							
10.1	Специалист по кадрам (инспектор по кадрам)	2423-003 (3333-003)	0,5	среднесписочная численность работников за год: до 50 человек;	+	+	+
			1	от 51 до 250 человек;			
			1	от 251 и более вводится дополнительно штатная единица на каждые 250 человек			
11. Маркетинг и сбыт, внешнеэкономическая деятельность							
11.1	Специалист по внешнеэкономической деятельности	2422-007	1	на организацию, осуществляющую внешнеэкономическую деятельность	+	+	+
11.2	Заведующий торговым объектом (заведующий торговым объектом общественного питания)	1420-015 (1412-008)	1	на торговый объект	+	+	+
12. Материально-техническое обеспечение							
12.1	Специалист по организации закупок (инженер по материально-	2631-012 (2141-012, 2631-018)	1	среднесписочная численность работников за год не менее 100 человек	+	+	+

	техническому снабжению, экономист по материально-техническому снабжению)						
13. Капитальное строительство и ремонт							
13.1	Производитель работ (прораб)	1323-041	1	на организацию, осуществляющую работы, услуги по возведению, реконструкции, ремонту, благоустройству и сносу объектов	+	+	-
13.2	Мастер	1311-039	1	на организацию, осуществляющую работы, услуги по возведению, реконструкции, ремонту, благоустройству и сносу объектов, при среднесписочной численности работников за год свыше 500 человек вводится дополнительно штатная единица на каждую строительную бригаду, численностью основных работников не менее 8 человек	+	+	+
14. Хозяйственное обслуживание							
14.1	Заведующий центральным складом (заведующий нефтескладом - в случае нахождения вдали от центрального склада)	1324-030 (1324-024)	1	на структурное подразделение	+	+	+
15. Функционирование и сопровождение автоматизированных систем, программного обеспечения							
15.1	Администратор сетей	2522-001	1	на каждые 50 единиц компьютерной техники	+	+	-
15.2	Специалист по сопровождению программного обеспечения	2519-002	1	на организацию	+	+	+

Таблица 2. – Коэффициенты перевода физического поголовья животных и птицы в условные (расчетные) головы

Таблица 1

Виды и возрастные группы скота	Переводные коэффициенты
Коровы и быки (среднегодовые)	1,0
Молодняк крупного рогатого скота, взрослый скот на откорме и выпасе (среднегодовой)	0,66
Свиньи всех возрастов (среднегодовые)	0,3
Овцы всех возрастов, козы (среднегодовые)	0,06
Лошади, верблюды и рабочие волы всех возрастов (среднегодовые)	0,66
Птица всех видов (среднегодовая)	0,02
Самки норки основного стада	0,2
Самки песца основного стада	0,6
Самки лисицы основного стада	0,5
Самки соболя основного стада	0,4
Самки кролика основного стада	0,08
Самки нутрии основного стада	0,08
Пчелосемьи (на конец года)	0,2

Примечание. При переводе племенного скота в условные головы приведенные коэффициенты по соответствующим видам скота, птицы и др. животным повышают на 40 %.

При подсчете учитывают среднегодовое поголовье всех видов животных, за исключением взрослой птицы и пчелосемей, количество которых берется по состоянию на конец года. Для исчисления среднегодового поголовья складывают за 13 месяцев количество животных каждого вида на первое число каждого месяца, начиная с 1 января предыдущего года и заканчивая 1 января текущего года и полученная сумма делится на 13.

Таблица 3. – Коэффициенты перевода физической уборочной площади в условную

Таблица 2

Наименование сельскохозяйственных культур	Переводные коэффициенты
Зерновые колосовые культуры	1,0
Рапс	1,0
Семеноводческие посевы зерновых	1,25
Подсолнечник	1,25
Клещевина	5,0

Кукуруза на зерно и силос	2,0
Прочие силосные культуры	1,5
Кукуруза на гибридные семена	10,0
Соя, бобы, горох и другие бобовые	2,0
Лен масличный	2,0
Лен-долгунец и другие лубяные культуры	5,0
Овощи открытого грунта	10,0
Овощи закрытого грунта:	
- зимние теплицы (м ²)	0,20
- парники (м ²)	0,14
- пленочные теплицы (м ²)	0,06
Цветы открытого грунта	10,0
Цветы закрытого грунта:	
- зимние теплицы (м ²)	0,20
- парники (м ²)	0,14
- пленочные теплицы (м ²)	0,06
Овощи (на семена, семенные посевы сахарной свеклы)	14,0
Сахарная свекла фабричная	4,0
Картофель, кормовые корнеплоды, бахча	4,0
Питомники и школа сеянцев плодовых, древесных и ягодных культур	50,0
Сады:	
- молодые	10,0
- плодоносящие	15,0
Плانتации хмеля:	
- молодые	10,0
- эксплуатационные	15,0
Прочие технические и многолетние культуры	5,0
Семеноводческие посевы многолетних трав:	
- бобовых	5,0
- злаковых	3,0
Посевы трав для производства травяной муки	1,0
Сеяные травы на корм скоту и культурные пастбища	0,8
Естественные сенокосы и окультуренные пастбища	0,05
Семеноводческие посевы однолетних трав	2,0

При переводе семеноводческих посевов картофеля, подсолнечника и других культур, не предусмотренных настоящим приложением, в условную уборочную площадь коэффициенты перевода повышаются на 25 %.

Таблица 4. – Коэффициенты перевода электротехнического оборудования и сооружений в условные единицы

№ п/п	Наименование электротехнического оборудования и сооружений	Ед. изм.	Переводные коэффициенты
1	2	3	4
1	Линии электропередачи напряжением 1-10 кВ на металлических или железобетонных опорах (основаниях) при совместной подвеске проводов напряжением до 1 000 Вольт и линий радиотрансляционной сети	1 км	3,0
2	То же на деревянных опорах	-»-	2,5
3	Линии электропередачи напряжением 1-10 кВ на железобетонных опорах (основаниях) без совместной подвески проводов	-»-	2,1
4	То же на деревянных опорах без совместной подвески проводов	-»-	1,7
5	Линии электропередачи напряжением до 1 кВ на железобетонных опорах (основаниях) при совместной подвеске проводов (независимо от количества установленных проводов)	-»-	2,4
6	То же на деревянных опорах	-»-	2,2
7	То же на деревянных опорах без совместной подвески проводов (независимо от количества установленных проводов)	-»-	1,7
8	Кабельные линии электропередачи напряжением до 20 кВ (3 фазы)	-»-	1,9
9	Кабельные колодцы	1 шт.	0,3
10	Вводные кабельные устройства	1 устройство	0,09
11	Кабельные тоннели	10 пог. м	0,08
12	Мачтовая подстанция или закрытый трансформаторный пункт с 1 трансформатором мощностью до 100 кВ·А	1 пункт	2,3
13	Закрытый трансформаторный пункт с 1 трансформатором мощностью 100 кВ·А и выше	-»-	2,5
14	То же с 2 трансформаторами мощностью каждого 100 кВ·А и выше	-»-	3,5
15	Распределительный пункт и подстанция на напряжение 3-20 кВ*	-»-	2,2
16	То же напряжение до 1 кВ*	-»-	0,5

17	Воздушные и кабельные линии связи	1 км	0,6
18	Электростанции мощностью до 100 кВт, используемые в качестве горячего теплового резерва**	1 электростанция	10,0
19	То же с мощностью от 100 до 300 кВт**	->-	20,0
20	То же с мощностью от 300 до 500 кВт**	->-	30,0
21	Электростанции мощностью до 100 кВт, используемые в качестве аварийного резерва (холодный резерв и передвижные)	->-	5,0
22	То же с мощностью от 100 до 300 кВт	->-	10,0
23	То же с мощностью от 300 до 500 кВт	->-	15,0
24	Распределительные пункты, силовые сборки, щиты управления напряжением до 1 000 Вольт в животноводческих фермах и других производственных помещениях колхоза***	1 присоединение	0,5
25	Электроприводы стационарных и передвижных сельскохозяйственных машин и установок с электродвигателем мощностью до 10 кВт	1 двигатель (1 присоединение)	0,5
26	То же с электродвигателем мощностью от 10 до 20 кВт	->-	0,6
27	То же с электродвигателем мощностью свыше 20 кВт	->-	0,7
28	Электроприводы, снабженные приборами автоматического управления, с электродвигателем мощностью до 10 кВт	->-	0,7
29	То же с электродвигателем мощностью от 10 кВт и выше	->-	1,0
30	Светильники для облечения растений и сельскохозяйственных животных, птицы****	1 присоединение	0,5
31	Внутренние силовые и осветительные электропроводки на животноводческих фермах и в других производственных помещениях	100 м ² площади помещения	0,6
32	То же в общественных, культурно-бытовых и лечебных помещениях	50 м ² площади помещения	0,2

33	То же в сельских домах, включая обслуживание вводного устройства	1 дом (присоединение)	0,1
34	Синхронные компенсаторы и батареи статистических конденсаторов	1 шт. (батарея)	16,0
35	Сварочные трансформаторы	1 установка	0,5
36	Трансформаторы безопасности	1 присоединение	0,3
37	Сварочные преобразователи	-»-	1,0
38	Зарядные агрегаты (выпрямители)	1 агрегат	0,5
39	Электровулканизаторы	1 установка	0,3
40	Электрические сушильные шкафы	1 присоединение	0,5
41	Электрические автоклавы	-»-	0,7
42	Электроподогрев парникового хозяйства	20 парниковых рам	0,5
43	Водоэлектроподогреватели типа ВЭТ	1 присоединение	0,5
44	Электрокалориферы мощностью до 40 кВт	1 установка	1,0
45	Электрокалориферы мощностью свыше 40 кВт	-»-	1,5
46	Электродные котлы	-»-	3,0
47	Электрический обогрев полов в животноводческих помещениях	50 м ²	0,1

Задание 3. Определение штатной численности работников в сельском хозяйстве

Условие:

В хозяйствах уборочная площадь различных культур представлена в таблице:

Культуры	Уборочная площадь, га	Переводной коэффициент	Условная уборочная площадь
1. Зерновые колосовые	3500	1	
2. Бобовые	350	2	
3. Овощи открытого грунта	80	10	
4. Сахарная свекла фабричная	130	4	
5. Картофель	90	4	
6. Сады молодые	20	10	

7. Посевы трав для производства травяной муки	130	1	
8. Луговые земли	320	0,05	
9. Кукуруза на силос	750	1,5	

Хозяйство семеноводческого направления.

Поголовье животных представлено в таблице:

Вид и группа животных	Поголовье, гол	Переводной коэффициент	Условная поголовье
1. Коровы	1900	1	
2. КРС на выращивании и откорме	1700	0,66	
3. Свины	10800	0,16	
4. Лошади	10	0,66	

Рассчитать по штатным нормативам численность и состав работников:

1. агрономической службы в этом хозяйстве;
2. зоотехнической службы в этом хозяйстве.

3.2 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК

Задание 1. Организация управления на предприятиях АПК различных организационно-правовых форм

Цель занятия: рассмотреть систему и особенности управления на предприятиях АПК различных организационно-правовых форм.

Методические указания. Гражданским кодексом Республики Беларусь предусмотрено создание в АПК предприятий по производству продукции различных организационно-правовых форм. Наибольшее распространение имеют унитарные предприятия республиканской и коммунальной собственности (бывшие совхозы, учхозы, экспериментальные базы и др.), а также производственные сельскохозяйственные кооперативы (реорганизованные колхозы).

В последние годы многие сельхозпредприятия в соответствии с законодательством Республики Беларусь преобразованы в акционерные общества (ОАО, ЗАО). В республике находит широкое применение и такая форма хозяйствования, как фермерские (крестьянские) хозяйства. По-прежнему важное место отводится хозяйственным структурам,

основанным на государственной собственности и коллективной форме хозяйствования, к которым относятся государственные унитарные предприятия.

Унитарное предприятие - коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия неделимо и не может быть распределено по вкладам между работниками предприятия. Фирменное название унитарного предприятия должно содержать указание на форму собственности (например, Коммунальное унитарное предприятие э/б «Тулово»).

Имущество, находящееся в государственной собственности, может закрепляться за государственными юридическими лицами на правах хозяйственного ведения или оперативного управления. Собственник имеет право на получение части прибыли (до 5 %) от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении созданного им предприятия. Порядок распределения доходов предприятия, имущество которого находится в оперативном управлении, определяется собственником.

Собственник имущества, находящегося в хозяйственном ведении, решает вопросы:

1. Создания унитарного предприятия, в том числе дочерних унитарных предприятий;
2. Определения предмета и целей его деятельности;
3. Реорганизации и ликвидации предприятия;
4. Осуществления контроля за использованием принадлежащего на правах хозяйственного ведения имущества;
5. Продажи, сдачи в аренду, в залог, внесения в качестве вклада в уставный фонд хозяйственных обществ и товариществ недвижимого имущества.

Унитарные предприятия, в отличие от корпораций, управляются директором (управляющим), который и является исполнительным органом. Полномочия, которыми наделяется директор (управляющий) унитарного предприятия, определяются собственником в каждом конкретном случае в рамках действующего правового поля.

Акционерное общество - распространенная форма предпринимательской деятельности и организации хозяйствующих субъектов в странах с развитой рыночной экономикой.

Акционерные общества относятся к корпоративным организациям. Выступают в двух видах - открытое акционерное общество (ОАО) и закрытое акционерное общество (ЗАО). Отличием управления в АО от

производственного кооператива является процедура принятия решений: в АО одна акция - один голос; в производственном кооперативе - один член - один голос.

Гражданским кодексом установлено, что применительно к акционерному обществу (далее - Общество) с предполагаемым числом акционеров более 50, исполнительный орган которого сочетает коллегиальное (правление, дирекция) и единоличное (директор, генеральный директор) руководство, управление осуществляет общее собрание акционеров, наблюдательный совет (вариант - совет директоров), дирекция (вариант - правление), директор (вариант - генеральный директор).

Контроль за деятельностью Общества осуществляет ревизионная комиссия (ревизор). Для проверки и подтверждения правильности годовой финансовой отчетности Общество ежегодно привлекает аудитора, не связанного имущественными интересами с Обществом или его участниками, а в случаях, предусмотренных законодательством, - ведомственную контрольно-ревизионную службу (в последнем случае акт ревизии Общество представляет в налоговые органы вместо документа, подтверждающего факт аудиторской проверки). Управление в АО с числом акционеров более 50 представлено ниже.

Общее собрание акционеров (далее - собрание) является высшим органом управления в Обществе. К исключительной компетенции собрания относятся:

- 1) изменение учредительных документов, в том числе изменение размера его уставного фонда;
- 2) избрание членов совета директоров (наблюдательного совета) и ревизионной комиссии (ревизора) и досрочное прекращение их полномочий;
- 3) образование исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, если уставом общества решение этих вопросов не отнесено к компетенции совета директоров (наблюдательного совета);
- 4) утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счетов, прибыли и убытков Общества и распределение его прибыли и убытков;
- 5) решение о реорганизации и ликвидации Общества;
- 6) определение основных направлений деятельности Общества, утверждение его планов и отчетов об их выполнении;
- 7) оценка вкладов, внесенных в уставный фонд Общества в неденежной форме;
- 8) решение о приобретении и отчуждении Обществом ценных бумаг, им выпущенных;

9) участие Общества в финансово-промышленных и иных хозяйственных группах, объединяющих юридических лиц;

10) создание, реорганизация и ликвидация унитарных предприятий Общества;

11) утверждение сделки, связанной с отчуждением либо возможностью отчуждения имущества стоимостью более 50 % балансовой стоимости чистых активов Общества, кроме залога имущества, в связи с получением кредитов под закупку сырья, материалов, комплектующих для выпуска Обществом продукции в соответствии с целью и видами его деятельности, а также утверждение сделок по отчуждению находящихся в собственности Общества зданий стоимостью свыше 5 тыс. минимальных заработных плат;

12) решение вопросов о благотворительной деятельности Общества и оказании безвозмездной помощи; установление вознаграждения для членов наблюдательного совета и ревизионной комиссии (ревизора);

13) решение иных вопросов, которые законодательство относит к компетенции высшего органа управления Обществом.

Вопросы, указанные в пунктах 1-5, относятся к исключительной компетенции собрания и не могут быть переданы на решение другим органам управления Обществом.

Собрание вправе отменить решения наблюдательного совета, дирекции, директора, если они противоречат законодательству, настоящему уставу, решениям собрания.

В период до проведения первого собрания акционеров его полномочия осуществляет учредитель Общества или уполномоченный им орган. Проведение собрания возможно в очной, заочной и смешанной формах.

Наблюдательный совет (совет директоров) является органом управления, осуществляющим общее руководство деятельностью Общества в период между собраниями акционеров.

К компетенции наблюдательного совета относятся:

- 1) созыв собрания, организация выполнения его решений;
- 2) назначение на должность и освобождение от должности директора;
- 3) определение количественного состава дирекции, согласование назначения на должность и освобождение от должности членов дирекции;
- 4) утверждение сметы (норматива) расходов на содержание органов управления и контроля Общества;
- 5) утверждение сделок, связанных с отчуждением имущества совокупной стоимостью от 10 до 50 % балансовой стоимости чистых акти-

вов Общества, а также сделок по залогу имущества стоимостью от 10 до 75 % стоимости чистых активов в связи с получением кредитов под закупку сырья, материалов, комплектующих для выпуска Обществом продукции в соответствии с целью и видами его деятельности;

6) вынос решения о привлечении к имущественной ответственности директора;

7) осуществление контроля за деятельностью дирекции, директора, не вмешиваясь при этом в их оперативно-распорядительную деятельность;

8) определение условий оплаты труда директора;

9) привлечение аудитора для проверки деятельности Общества и установление размера оплаты его услуг;

10) согласование сдачи в аренду зданий и помещений Общества на срок свыше 1 года;

11) согласование отчуждения принадлежащих Обществу долей (акций) иных хозяйственных товариществ и обществ;

12) принятие решений об оказании безвозмездной помощи на сумму до минимальных заработных плат (в расчете на год);

13) представление собранию предложений и отзывов о годовом балансе и проекта решения о распределении прибыли и порядке покрытия убытков Общества;

14) осуществление иных полномочий в соответствии с уставом и решениями собрания.

Вопросы, указанные в пунктах 2-9, относятся к исключительной компетенции наблюдательного совета и не могут быть переданы на решение дирекции, директору. Наблюдательный совет вправе отменить решение дирекции, директора, если оно противоречит законодательству, уставу, решениям собрания или наблюдательного совета.

Члены наблюдательного совета избираются ежегодно очередным собранием акционеров из числа акционеров и их представителей. Директор, члены дирекции не могут быть членами наблюдательного совета. В период до избрания наблюдательного совета первым собранием акционеров его полномочия осуществляет учредитель Общества или уполномоченный им орган. Заседание действительно (имеет кворум), если в нем участвуют члены наблюдательного совета, обладающие в совокупности более 50 % голосов, принадлежащих общему числу его членов.

Наблюдательный совет принимает решения простым большинством голосов от общего числа его членов. Член наблюдательного совета - акционер, владеющий 10 и более процентами акций (его представитель (представители) обладает (обладают) в наблюдательном совете

количеством голосов, определяемым из расчета: каждые полные 10 % принадлежащих ему (акционеру, которого он представляет) акций - один голос. Остальные члены наблюдательного совета обладают по одному голосу.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляют дирекция (правление) и директор. Дирекция, директор подотчетны по всем вопросам своей деятельности наблюдательному совету и собранию акционеров.

Вопросы, входящие в компетенцию исполнительного органа АО, можно разделить на две группы: 1) связанные с отношениями Общества с внешним миром (заключение хозяйственных договоров, их исполнение, расчеты, представительство в других организациях и т. д.) и 2) решаемые внутри организации (прием, увольнение работников, производственные и др.).

В каждой из этих групп можно выделить как юридически значимые действия, так и фактические, которые в любом случае являются промежуточными, вспомогательными действиями (например, подготовка проекта приказа, его согласование являются необходимым условием для совершения юридически значимого действия - издания приказа).

Вопросы, решаемые дирекцией:

- 1) списание имущества Общества;
- 2) поставка продукции за пределы Республики Беларусь без предварительной оплаты;
- 3) совершение сделок, связанных с отчуждением либо возможностью отчуждения имущества (кроме находящихся в собственности Общества зданий), совокупной стоимостью до 10 % балансовой стоимости чистых активов Общества;
- 4) создание филиалов и представительств Общества;
- 5) утверждение положений о филиалах и представительствах Общества;
- 6) повышение тарифной ставки первого разряда, применяемой для оплаты труда работников Общества.

Дирекция принимает решения на заседаниях либо опросом. Решение дирекции считается принятым, если за него проголосовали (завизировали соответствующий приказ директора) все члены дирекции, кроме отсутствующих на работе по уважительным причинам. Директор возглавляет дирекцию, организует ее работу и председательствует на ее заседаниях.

Директор:

1) осуществляет текущее руководство деятельностью Общества, обеспечивает выполнение решений собраний акционеров и наблюдательного совета, несет ответственность за деятельность Общества;

2) без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы;

3) в пределах своей компетенции и в порядке, определенном уставом, распоряжается имуществом Общества, заключает договоры, выдает доверенности на совершение действий от имени Общества, открывает счета в банковских учреждениях, пользуется правом распоряжения средствами;

4) по согласованию с наблюдательным советом утверждает штаты исполнительного аппарата Общества, уставы унитарных предприятий Общества;

5) принимает на работу и увольняет работников (членов дирекции - с согласия наблюдательного совета);

6) применяет меры поощрения к работникам Общества и налагает дисциплинарные взыскания (в отношении членов дирекции - с согласия наблюдательного совета);

7) издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми подчиненными ему работниками (в том числе и членами дирекции);

8) обеспечивает помещение для проведения заседаний наблюдательного совета и собраний акционеров, извещение акционеров о созыве собрания, регистрацию его участников, печатание, тиражирование, рассылку и хранение протоколов собраний акционеров, протоколов заседаний наблюдательного совета, других документов органов управления и контроля Общества;

9) обеспечивает сохранность и возможность использования Обществом документов предприятия, правопреемником которого является Общество, до сдачи их в государственный архив;

10) решает другие вопросы, не отнесенные законодательством или уставом общества к компетенции наблюдательного совета, собрания акционеров.

Совмещение должности директора, члена дирекции с должностями в органах управления иных юридических лиц не допускается. Директор, хотя и самостоятелен в своей оперативно-хозяйственной деятельности, все же обязан исполнять решения высшего органа (общее собрание, наблюдательный совет), подотчетен ему.

На практике нередки случаи, когда без одобрения общим собранием (наблюдательным советом) невозможно заключение какой-либо

сделки, когда оно (он) дает прямые указания директору по заключению сделок с теми или иными партнерами и т. п. По решению общего собрания полномочия исполнительного органа общества могут быть переданы по договору другой коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (управляющему).

Ревизионная комиссия в составе не менее 3 человек избирается ежегодно очередным собранием акционеров. По решению общего собрания акционеров ее обязанности могут быть возложены на ревизора.

В состав ревизионной комиссии (ревизором) наряду с акционерами Общества могут быть избраны иные лица. Членами ревизионной комиссии (ревизором) не могут быть директор, члены дирекции. На заседаниях ревизионной комиссии каждый ее член имеет по одному голосу. Решения ревизионной комиссии принимаются простым большинством голосов ее членов, присутствующих на заседании.

Регламент работы и проведения заседаний ревизионной комиссии определяет председатель, если собранием акционеров не установлено иное. В процессе рассмотрения этого вопроса необходимо провести процедуру подготовки и проведения собрания акционеров, заседаний наблюдательного совета, порядок принятия и документального оформления решений.

Задание 2

Определить обобщающие показатели использования основных фондов (фондоотдачу, фондоемкость, фондовооруженность, рентабельность основных средств), если их среднегодовая стоимость – 950 050 тыс. руб, объем произведенной продукции – 800 000 тыс. руб, прибыль предприятия – 210 000 тыс. руб, среднесписочная численность работающих на предприятии – 10 000 человек.

Задание 3

Определить коэффициент экстенсивного, интенсивного, интегрального использования оборудования, а также коэффициент сменности. Плановый эффективный фонд времени работы станка в год составляет 4150 ч, фактически эффективный фонд времени работы 3900 ч, плановый объем выпуска продукции 234000 штук, а фактически было выпущено 228000 штук. В цехе предприятия установлено 10 станков, из них 2 станка работают в одну смену, 3 станка – в три смены, 1 станок – не работает.

Задание 4

Определить среднегодовую стоимость основных фондов используя следующие данные: балансовая стоимость активной части основных фондов на начало года составляла 35 400 тыс. руб, ее доля в общей стоимости основных фондов – 0,4; в мае месяце было введено в эксплуатацию основных фондов на сумму 6 800 тыс. руб, в августе – 2 800 тыс. руб; в феврале месяце были выведены из эксплуатации основные фонды на сумму 1 450 тыс. руб, в сентябре – 2160 тыс. руб.

3.3. УПРАВЛЕНИЕ В КООПЕРАЦИОННО-ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

Задание 1 Принципы, формы и виды кооперации и интеграции

Тест 1

1. Понятие «кооперация» означает:

- 1) сотрудничество по совместному осуществлению какого-либо вида деятельности;
- 2) продажу продукции на основе контракта;
- 3) участие в управлении предприятием;
- 4) объединение нескольких видов деятельности в один;
- 5) реорганизацию.

2. Основной принцип кооперативного сотрудничества:

- 1) добровольность;
- 2) личный интерес и личная выгода;
- 3) государственные интересы;
- 4) доверительные и деловые отношения между участниками;
- 5) конкуренция.

3. Экономические интересы кооперативного сотрудничества выражаются:

- 1) в получении большей прибыли;
- 2) развитии личных связей с партнерами;
- 3) в обмене видами деятельности;
- 4) повышении имиджа своей организации;
- 5) в защите интересов кредиторов.

4. Понятие «горизонтальная кооперация» означает:

- 1) сотрудничество между предприятиями одной отрасли;
- 2) сотрудничество между внутрихозяйственными подразделениями отдельного предприятия;
- 3) сотрудничество между предприятиями разных отраслей;

- 4) сотрудничество между отдельными лицами;
- 5) сотрудничество с общественными организациями.

5. Понятие «вертикальная кооперация» означает:

- 1) сотрудничество между предприятиями разных отраслей;
- 2) сотрудничество между отдельными лицами;
- 3) сотрудничество между внутрихозяйственными подразделениями отдельного предприятия;
- 4) сотрудничество между предприятиями одной отрасли;
- 5) сотрудничество с общественными организациями.

6. Понятие «агропромышленная интеграция» означает:

- 1) соединение либо слияние видов деятельности предприятий смежных отраслей АПК с ориентацией на единый конечный результат;
- 2) объединение двух и более сельскохозяйственных предприятий в одно;
- 3) объединение двух и более перерабатывающих предприятий в одно;
- 4) простое сотрудничество предприятий АПК на принципах купли-продажи;
- 5) разделение предприятий.

7. Простое кооперативное сотрудничество между сельскохозяйственными предприятиями организуется:

- 1) путем оказания безвозмездной помощи в проведении сельскохозяйственных работ;
- 2) путем договора об обмене видами деятельности и продукцией на принципах купли-продажи;
- 3) путем оказания финансовой помощи;
- 4) путем организации совместного сбыта продукции;
- 5) путем проведения общего собрания.

8. Горизонтальная кооперация в сельском хозяйстве развивается путем:

- 1) кооперативного сотрудничества между сельскохозяйственными предприятиями, выполняющими технологически разобщенные стадии производства конечной продукции;
- 2) кооперативного сотрудничества сельскохозяйственных организаций с перерабатывающими предприятиями;
- 3) кооперативного сотрудничества сельскохозяйственных организаций с торговыми организациями;
- 4) оказания друг другу финансовой помощи;
- 5) проведения общего собрания.

9. Вертикальная кооперация развивается путем:

- 1) договорного сотрудничества между сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями по поставке продукции на переработку;
- 2) договорного сотрудничества между перерабатывающими предприятиями по обмену произведенной продукцией;
- 3) развития собственной переработки продукции на сельскохозяйственном предприятии;
- 4) договорного сотрудничества между сельскохозяйственными предприятиями по обмену произведенной продукцией;
- 5) разделения предприятий.

10. Агропромышленная интеграция развивается путем:

- 1) создания агропромышленных объединений по производству и переработке сельскохозяйственной продукции;
- 2) договора между сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями по поставке продукции на переработку;
- 3) договора о сотрудничестве между сельскохозяйственными и торгово-закупочными организациями;
- 4) договорного сотрудничества между перерабатывающими предприятиями по обмену произведенной продукцией;
- 5) сотрудничества с общественными организациями.

11. Кооперированные и интегрированные формирования различаются и классифицируются:

- 1) по количеству организаций – участников;
- 2) занимаемой территории;
- 3) глубине и устойчивости связей между организациями – участниками;
- 4) объему выпускаемой продукции;
- 5) форме собственности.

12. Кооперация выполняет функцию:

- 1) обеспечения пропорционального и сбалансированного развития предприятий;
- 2) обеспечения решения социальных вопросов коллектива;
- 3) обеспечения роста заработной платы;
- 4) обеспечения роста спроса на продукцию;
- 5) развития конкуренции.

13. На принципах вертикальной кооперации функционирует:

- 1) агропромышленное предприятие;
- 2) унитарное предприятие;
- 3) малое предприятие;
- 4) частное предприятие;

5) фермерское хозяйство.

14. На принципах агропромышленной интеграции функционирует:

- 1) агропромышленное объединение;
- 2) унитарное предприятие;
- 3) фермерское хозяйство;
- 4) малое предприятие;
- 5) совместное предприятие.

15. Развитию кооперации способствует:

- 1) закон углубления разделения труда;
- 2) закон стоимости;
- 3) закон убывающего плодородия земли;
- 4) закон спроса и предложения;
- 5) закон конкуренции.

Задание 2. Тенденции развития кооперации и интеграции в условиях рыночной экономики

Тест 2

1. Функции, выполняемые агрокомбинатом:

- 1) производство, переработка и реализация продукции, а также производственно-техническое обслуживание;
- 2) производство сельскохозяйственной продукции;
- 3) производство и переработка продукции;
- 4) производственно-техническое обслуживание;
- 5) реализация продукции.

2. Функции, выполняемые ассоциацией:

- 1) защита имущественных интересов участников;
- 2) осуществление производственной деятельности;
- 3) осуществление деятельности по переработке продукции;
- 4) осуществление торгово-закупочных операций;
- 5) получение прибыли.

3. Иерархический уровень, на котором создаются концерны:

- 1) республиканский;
- 2) местный;
- 3) районный;
- 4) хозяйственный;
- 5) внутрихозяйственный.

4. Концерн – это:

- 1) объединение предприятий различных отраслей промышленности, транспорта, торговли, при котором они сохраняют свою юридическую

самостоятельность, но финансовый контроль и определенные функции по снабжению, производству, маркетингу взяты под единое управление;

2) объединение предприятий одной отрасли, предполагающее совместную коммерческую деятельность с помощью установленных квот, цен, условий реализации продукции;

3) объединение, в котором различные организации сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность;

4) многоотраслевой комплекс предприятий и организаций, структурные звенья которых не имеют между собой функциональных связей;

5) сотрудничество с общественными организациями.

5. Концерны создаются на базе:

1) предприятий различных организационно-правовых форм;

2) кооперативов;

3) совместных предприятий;

4) частных предприятий;

5) общественных организаций.

6. Управление деятельностью концерна осуществляется:

1) освобожденным аппаратом управления во главе с руководителем концерна;

2) головным предприятием;

3) общим собранием членов концерна;

4) участником;

5) райисполкомом.

7. Основные задачи концерна « Белгоспищепром»:

1) проведение единой экономической, технической и технологической политики в организациях пищевой промышленности;

2) производство сельскохозяйственной продукции;

3) производство и переработка продукции;

4) производственно-техническое обслуживание;

5) реализация продукции.

Задание 3. Оценить эффективность включения организаций в состав агропромышленного объединения.

Методика выполнения задания

Анализ процесса объединения предприятий как имущественных комплексов показывает, что оценка эффективности проводится в рамках мониторинга экономического состояния участников и изучения

показателей внедрения инвестиционных проектов. Исходным пунктом любого из существующих методов оценки эффективности является признание факта изменений показателей от одного отчетного периода к другому. Такая оценка приобретения ресурсов в собственность и эффективность их использования может применяться в единичных случаях и имеет серьезные ограничения по следующим причинам: не всегда можно корректно задать исходные данные; результаты более зависимы от избранной инвестором учетной политики. Не исключена приемлемость существующих методов оценки на основе инвестиционных показателей, но их значения не всегда адекватно характеризуют эффективность перехода ресурсов в собственность инвестора. С целью разрешения этой проблемы рассмотрим комплексный механизм, смысл которого заключается в том, что эффективность определяется как с учетом экономического состояния организации на момент объединения, так и с учетом прогнозных значений показателей деятельности организации в составе объединения.

При оценке эффективности объединения организаций на основе комплексного подхода в качестве базового предлагается использование интегрального показателя, а именно - оценка рыночной стоимости аграрного бизнеса.

Цель объединения организаций - увеличение объемов продаж, снижение издержек производства либо изменение финансового цикла, то есть увеличение прибыли, активов и, как следствие, рыночной стоимости бизнеса. Темпы роста рыночной стоимости бизнеса отражают эффективность развития с позиции будущих денежных доходов.

Расчет стоимости аграрного бизнеса для оценки эффективности осуществляется по следующей формуле:

$$PV = A + EVA, \quad (1)$$

где PV - рыночная стоимость бизнеса, ден. ед.;

A - чистые активы, которые включают рыночную стоимость недвижимого имущества, машин и оборудования, финансовых вложений, товарно-материальных запасов, ден. ед.:

$$A = A_1 + \Delta A, \quad (2)$$

где A_1 - стоимость чистых активов организации на момент объединения, ден. ед.;

ΔA прирост стоимости чистых активов организации с момента объединения, ден. ед.;

EVA - экономическая добавленная стоимость (прибыль), отражающая изменения на предприятии после перехода ресурсов в собственность, ден. ед.

На основании данных табл. 1 определить стоимость аграрного бизнеса организации в составе объединения.

Таблица 1. - Оценка эффективности аграрного бизнеса организации в составе объединения, тыс. руб.

Показатели	Год		
	Базовый период (до объединения)	1	2
1. Стоимость чистых активов (А)	475	2760	6237
2. Прирост стоимости чистых активов с момента объединения (ДА)	-	2285	5762
3. Прибыль (убыток) по конечному финансовому результату (EVA)	-252	-343	280
4. Стоимость бизнеса (PV)	223		
5. Прирост стоимости бизнеса (ДРУ)	-		

Сделать расчеты и выводы.

Задание 3. Используя материал лекций, выполните характеристику организационно-правовых особенностей создания и функционирования потребительских кооперативов:

Критерий	Характеристика
1. Организационные особенности	
Цель совместной деятельности	
Сфера совместной деятельности	
Потребители услуг кооператива	
2. Членство	
Возрастные границы	
Юридический статус	
Виды членства	
Критерий	Характеристика
Ограничения по численности	
Участие в деятельности кооператива	
3. Имущество	
Источники формирования	
Формирование паевого фонда	

Условия и форма выплаты участникам пая- вого вноса	
Характер ответственности участников	
4. Органы управления	
Роль и функции общего собрания	
Кворум, необходимый для принятия реше- ний	
Функции правления	
Права и обязанности председателя	

3.4. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

Задание 1. Упущенная возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества.

Условие:

Предприятие сдало молоко:

Сорт	Тонн	Закупочная цена, руб/т
Экстра	1800	934,0
Высший	1900	867,0
Первый	800	830,0

Для всех сортов жирность молока – 3,9%

Содержание белка – 3,15%

Базовая жирность – 3,6%, содержание белка – 3 %.

Рассчитать упущенную возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества.

Задание 2. Упущенная возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества.

Условие: Предприятие сдало молока (таблица).

Сорт	Тонн	Закупочная цена, руб/т
Экстра	1800	760,00
Высший	1900	655,00
Первый	800	560,00

Для всех сортов жирность молока – 3,9%

Содержание белка – 3,15%

Базовая жирность молока – 3,6%, содержание белка – 3%

Необходимо: рассчитать упущенную возможность получения более высокой денежной выручки за реализацию молока повышенного качества

Задание 3. Коэффициенты качества отдельных видов продукции и совокупного продукта

Условие:

Хозяйство продало государству:

Вид продукции	Сорт	Количеством, т	Закупочная цена за 1 т., руб.
Мо-локо	Экстра	900	760,00
	Высшего сорта	1200	655,00
	Первого сорта	580	560,00
	Итого	2680	x
Рожь	Поставляемая для переработки в муку	240	255,96
	Фуражная	160	205,39
	Итого	400	x

Жирность молока 3,9 %.

Базисная жирность 3,6%

Определите коэффициенты качества отдельных видов продукции и совокупного продукта

Задание 4. Коэффициенты качества отдельных видов продукции и совокупного продукта

Условие: Предприятие продало государству (таблица).

Таблица

Вид продукции	Сорт	Количество, тонн	Закупочная цена, руб/т
Молоко	Экстра	740	760,00
	Высший	1100	655,00
	Первый	500	560,00
	Итого	2340	X
Гречиха, поставляемая для переработки на крупу	Класс 1	90	566,59
	Класс 2	100	527,32
	Класс 3	180	468,90
	Итого	370	X

Для всех сортов жирность молока – 4,0%

Базисная жирность молока – 3,6%

Необходимо: определить коэффициенты качества отдельных видов продукции и совокупного продукта

Задача 5. Анализ работы по качеству

Условие: Проанализируйте работу предприятия по качеству, имея следующие показатели брака и потерь от него за два года (таблица 1).

Таблица – 1 Данные о браке

Показатель, ден. ед.	2022 год	2023 год
Себестоимость окончательного брака (С)	50 000	56 000
Расходы по исправлению брака (Р)	26 000	18 500
Стоимость брака по цене использования ($C_{тб}$)	12 000	14 500
Суммы, удержанные с лиц – виновников брака (Х)	-	3050
Суммы, взысканные с поставщиков (У)	-	12 300
Валовая продукция по производственной себестоимости (Z)	100 000	145 000
Объем продукции в плановых ценах (V)	120 000	156 000

Методические указания. Для проведения анализа необходимо рассчитать следующие показатели:

- Абсолютный размер брака ($A_{рб}$)
 $A_{рб} = C + P$
- Абсолютный размер потерь брака ($A_{пб}$)
 $A_{пб} = A_{рб} + C_{тб} - X - Y$
- Относительный размер брака ($O_{рб}$)
 $O_{рб} = A_{рб} / Z * 100\%$
- Относительный размер потерь брака ($O_{пб}$)
 $O_{пб} = A_{пб} / Z * 100\%$

После чего устанавливается стоимость продукции, которая могла быть получена при отсутствии брака (ΔQ)

$$\Delta Q = V * C / Z$$

Показатели рассчитываются отдельно по данным 2022 г. и 2023 г., затем сопоставляются. В завершении делается вывод о совершенствовании (ухудшении) работы по качеству в отчётном году (2023 г.).

3.5. ДОКУМЕНТАЦИЯ И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Задание 1. Введение в делопроизводство

Цель занятия: сформировать представление об **основах делопроизводства и общей характеристике документа**.

Метод проведения занятия: ознакомительное занятие с последующим обсуждением в группе (лекция).

После изучения темы студент должен уметь: определить место делопроизводства среди других функций управления и значение документов для реализации управленческих решений; знать определение терминов «делопроизводство», «организация работы с документами», «документирование»; «документооборот»; разграничить понятия «документ», и «электронный документ».

Порядок и методика выполнения задания.

Вопросы:

1. Понятие о делопроизводстве. Предмет, цели, задачи и принципы дисциплины.
2. Общая характеристика документов, их классификация.
3. Функции документов.
4. ЭЦП.

Задания:

1. Поясните сущность термина «делопроизводство». Какие новые современные термины используются наравне с термином «делопроизводство». Разъясните сущность термина «документоведение». Охарактеризуйте объект делопроизводства.
2. Дайте определение понятий: «документирование», «организация работы с документами», «документооборот», «объем документооборота».
3. Для создания ЭЦП чаще используется технология асимметричного шифрования, что подразумевает?
4. Разгадайте кроссворд.

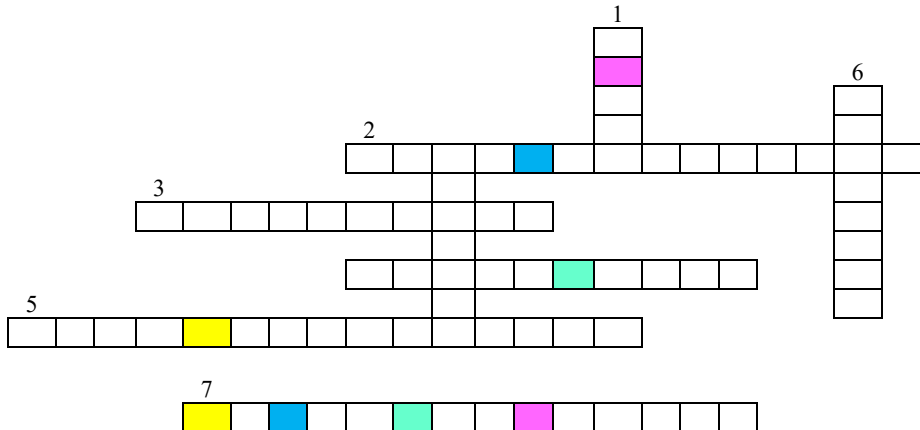


Рис. 1 - Функции документов

Вопросы:

- 1 Регистрация в цифровом выражении информации
- 2 Фиксация, сохранение информации
- 3 Закрепление и передача культурной традиции
- 4 Отражение деятельности
- 5 Передача информации во времени и пространстве
- 6 Закрепления изменения правовых норм

Задание 2. Тест

Выберите правильный вариант:

1. Делопроизводство – это:

- А. научная дисциплина, изучающая в историческом развитии способы создания документов;
- Б. отрасль практической деятельности, обеспечивающая документирование;
- В. научная дисциплина, изучающая закономерности образования документов;
- Г. отрасль практической деятельности, обеспечивающая организацию работы с официальными документами;
- Д. отрасль практической деятельности, изучающая становление и развитие систем документации.

2. Объектом изучения в делопроизводстве является:

- А. документ;
- Б. системы документации;
- В. процессы работы с документами;
- Г. служба документационного обеспечения организации;
- Д. нормативно-методическая база делопроизводства.

3. В структуре делопроизводства выделяют следующие самостоятельные виды практической деятельности:

- А. документирование;
- Б. архивное дело;
- В. электронный документооборот;
- Г. организация документооборота;
- Д. общий документооборот.

4. Документирование – это:

- А. организация хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения;
- Б. движение документов в организации с момента их создания до отправления;
- В. движение документов в организации с момента их получения до завершения исполнения;

Г. запись информации на различных носителях по установленным правилам;

Д. обеспечение организации хранения и использования документов.

5. *Организация работы с документами – это:*

А. организация документооборота, хранения и использования документов в

текущей деятельности учреждения;

Б. движение документов в организации с момента их создания до отправления;

В. движение документов в организации с момента их получения до завершения

исполнения;

Г. запись информации на различных носителях по установленным правилам;

Д. обеспечение организации хранения и использования документов.

6. *Документооборот – это:*

А. организация хранения и использования документов в текущей деятельности

учреждения;

Б. движение документов в организации с момента их создания или получения

до отправления;

В. движение документов в организации с момента их создания или получения

до завершения исполнения;

Г. запись информации на различных носителях по установленным правилам;

Д. обеспечение организации хранения и использования документов.

7. *К общим функциям документа относят:*

А. социальную;

Б. управленческую;

В. исторического источника;

Г. информационную;

Д. правовую;

Е. культурную.

8. *К специальным функциям документа относят:*

А. правовую;

Б. управленческую;

В. исторического источника;

Г. информационную;

- Д. учетную;
- Е. коммуникационную.

Задание 3. УНИФИКАЦИЯ И СТАНДАРТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

Цель занятия: раскрыть сущность понятий «унификация» и «стандартизация»; охарактеризовать основные нормативные документы по унификации и стандартизации документации и систем документации.

Метод проведения занятия: ознакомительное занятие с последующим обсуждением в группе.

После изучения темы студент должен уметь: иметь представление об унификации и стандартизации документов; назвать объекты унификации и стандартизации; знать методы унификации состава и форм документов; ознакомиться с государственным стандартом Республики Беларусь СТБ 6.38-2016 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

Порядок и методика выполнения задания.

Под унификацией (от лат. unus – один и facio – делаю) в широком значении этого слова понимается приведение чего-либо к единой системе, форме, уменьшение многообразия типов и видов изделий одинакового функционального назначения.

Управленческие документы, используемые в самых разных сферах и органах управления, должны оформляться единообразно.

Унификации документов производится **в целях:**

- сокращения количества применяемых в управленческой деятельности документов;
- типизации форм документов;
- установления единообразных требований к оформлению документов, создаваемых при решении однотипных управленческих задач;
- снижения трудовых, временных и материальных затрат на подготовку и обработку документов;
- достижения информационной совместимости баз данных, создаваемых в различных отраслях деятельности.

Использование унифицированных документов способствуют росту творческих элементов в управленческом труде, повышению его

культуры. Сокращаются операции, требующие ручного малоквалифицированного труда, снижается количество ошибок в документах, повышается информационная ценность документов, что облегчает их поиск

Задания:

1. Объясните термины «унификация» и «стандартизация» документа. Как соотносятся данные понятия?
2. Проанализируйте расположение реквизитов на бланке (формуляр-образец документа) с выделением основных и дополнительных реквизитов.
3. Расшифруйте реквизиты на основе анализа фактических документов, используемых в деятельности специалистов и руководителей предприятий АПК.

Исходные материалы к теме

**Извлечение из постановления Министерства юстиции
Республики Беларусь 19 января 2009 г. № 4
ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ИНСТРУКЦИИ ПО ДЕЛОПРОИЗВОД-
СТВУ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ, ИНЫХ ОРГАНИЗА-
ЦИЯХ**

Каждый документ состоит из отдельных его элементов – реквизитов (автор, адресат, дата, подпись и т. д.).

Совокупность реквизитов, расположенных определенным образом в документе, составляет его формуляр-образец. Различные виды документов имеют разный набор реквизитов, который определяется назначением документов. Формуляр, характерный для определенного вида документов, называется типовым формуляром. При разработке бланков организационно-распорядительных документов (ОРД) используются форматы: А4 (210x297 мм) и А5 (148x210 мм) по ГОСТ 9327-60.

При оформлении документов строго руководствуются едиными требованиями и правилами, выполнение которых обеспечивает:

- юридическую силу документов;
- оперативное и качественное составление и исполнение документов;
- организацию быстрого поиска документов;
- более активное использование информационных технологий при составлении документов.

Всего на документе может насчитываться до 32 реквизитов.

Задание 4. ОФОРМЛЕНИЕ РЕКВИЗИТОВ ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Цель занятия: ознакомиться с содержанием и оформлением реквизитов документов и приобрести навыки в подготовке бланков документов.

Метод проведения занятия: ознакомительное занятие с последующим обсуждением в группе.

После изучения темы студент должен уметь: оформлять реквизиты, согласно установленной форме; составлять бланки служебных документов; оформлять их согласно требованиям.

Порядок и методика выполнения задания.

Ответственность за соблюдение установленных правил и порядка работы с документами в организации возлагается на руководителя организации.

Ответственность за соблюдение установленных правил и порядка работы с документами в структурных подразделениях организации возлагается на руководителей этих подразделений. Приказом руководителя организации назначается работник, ответственный за ведение делопроизводства, который осуществляет в структурном подразделении учет и контроль прохождения документов в установленные сроки, информирует руководителя структурного подразделения о состоянии их исполнения и др.

Работники организации должны быть ознакомлены с установленным порядком работы с документами в организации (часть первая-третья п.7 Инструкции по делопроизводству в государственных органах, иных организациях, утвержденной постановлением Министерства юстиции Республики Беларусь от 19.01.2009 № 4).

Задания:

1. Найдите и проанализируйте ошибки, допущенные при оформлении реквизита «Гриф утверждения документа»:

А)

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ЗАО «Электроника»

Баранов С.И. Баранов

06.10.2023

Б)

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

Петрова Е.С. Петрова

06.10.2014

В)

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор ООО «Мир»

Г)

Утверждаю

Зам.директора ЗАО «Заря»

2. Определите, правильно ли оформлена в документах замена подписи руководителя при его отсутствии (директором является Иванов С.П.):

- А) /Директор С.П.Иванов
- Б). Зам.директора В.И.Семенов
- В). Зам.директора Семенов В.И.

3. Разработайте бланк для письма для своего будущего предприятия.

4. Разработайте общий бланк на двух языках для своего будущего предприятия.

5. Разработайте общий бланк с угловым расположением реквизитов для своего будущего предприятия.

6. Оформить бланк письма документа организации негосударственной формы собственности с продольным центрированным расположением следующих реквизитов на двух государственных языках:

- эмблема организации: «★»;
- наименование организации: «Общество с ограниченной ответственностью «Белкрас» (ООО «Белкрас»);
- название вида документа: «РАСПОРЯЖЕНИЕ»;
- дата регистрации, индекс: « _____ № _____ »;
- место составления: г. Минск.

ФОРМЫ И ОБРАЗЦЫ БЛАНКОВ ДОКУМЕНТОВ

Форма бланка для письма с продольным расположением реквизитов на двух языках

Государственный герб Республики Беларусь.	
Эмблема организации или товарный знак (знак обслуживания)	
Назва вышэйстаячай арганізацыі	Наименование вышестоящей организации.
Назва арганізацыі (прадпрыемства)	Наименование организации (предприятия)
Паштовы адрас	Почтовый адрес
Камунікацыйныя даныя	Коммуникационные данные
Камерцыйныя даныя	Коммерческие данные
№ _____	
На № _____ ад _____	

Форма общего бланка с угловым расположением реквизитов на одном языке (флаговым способом)

Наименование вышестоящей организации.
Наименование организации (предприятия)

Название вида документа
№ _____

Место составления

Задание 5. СОСТАВЛЕНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Цель занятия: определить место и роль организационно-распорядительных документов в управленческой деятельности; ознакомить студентов с особенностями организационно документов.

Метод проведения занятия: ознакомительное занятие с последующим обсуждением в группе.

После изучения темы студент должен уметь: иметь представление о сущности и цели классификации организационно документов; назвать документы, входящие в систему организационной документации; подготовить проекты различных видов локальных организационных документов.

Порядок и методика выполнения задания.

Ознакомьтесь с содержанием устава организации, должностной инструкцией, положениями о подразделении, штатным расписанием, правилами по отдельным вопросам и подготовьте один из следующих документов по сокращенной схеме (по указанию преподавателя).

Задания:

1. Выберите из правой колонки определения, относящиеся к терминам в левой колонке.

Штатная численность	А) Перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках, месячный фонд зарплаты
Штатное расписание	Б) Документ создается для каждого структурного подразделения. В нем определяются правовой статус, задачи, функции, права, обязанности, ответственность
Правила внутреннего трудового распорядка	В) Указываются в ее структурных подразделениях предприятия, вводимые должности и количество

	единиц для каждой из должностей
Положение о структурном подразделении	Г) Отражают организацию работы предприятия, взаимные обязанности работника и администрации, внутренний режим, командирование, предоставление отпусков
Должностная инструкция	Д) Регламентируемое положение сотрудников предприятия и устанавливает функции, права, обязанности и ответственность должностных лиц

2. Составьте приказ о приеме вас на работу главным экономистом. Остальные данные дополните самостоятельно.

3. В связи с производственной необходимостью организация вводит в отдел бухгалтерии новую штатную единицу (бухгалтера по ТМЦ). Необходимо: 1. Разработать должностную инструкцию бухгалтера. 2. Охарактеризовать функции, выполняющиеся на этой должности.

4. Составьте приказ об освобождении вас от работы в ОАО «Заря» в связи с переездом на новое место жительства.

5. В открытом акционерном обществе «Биосинтез» отсутствуют инструкции по делопроизводству. Канцелярией завода в соответствии с Типовой инструкцией по делопроизводству разработаны порядок прохождения документов и стандарты организационно – распорядительной документации. Необходимо утвердить инструкцию и поручить заведующей канцелярией обеспечить методическое руководство организацией делопроизводства на предприятии и установить контроль за соблюдением требований инструкций. Необходимо: составить приказ об утверждении инструкции по делопроизводству.

6. Составьте и оформите приказы по основной деятельности, а также другие распорядительные документы, необходимые в данных управленческих ситуациях.

Ситуация 1. ООО «Мечта» Поляков В.М. 10 октября текущего года издал приказ о проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей на складе предприятия. Он назначил комиссию под председательством коммерческого директора Золотарева Е.И. В состав комиссии вошли главный бухгалтер Володина Е.Н. и бухгалтер Иванова В.С. В приказе было поручено представить на утверждение документы складского учета (по состоянию на 1 октября) и отчеты об остатках товарно-материальных ценностей (по состоянию на 10 октября) к 15 октября. Проект приказа был завизирован экономистом предприятия Митиной О.А. Остальные сведения дополните самостоятельно.

Ситуация 2. С целью привлечения средств для обеспечения производственной деятельности генеральный директор ООО «Техника» (г. Минск) Соколов О.Г. 20 сентября текущего года издал приказ о создании коммерческого отдела в составе 3 штатных единиц: коммерческого директора – 1, ведущего специалиста – 1, специалиста – 1. Главному бухгалтеру предприятия Горячеву Г.А. было поручено представить на утверждение новое штатное расписание предприятия на 4 квартал текущего года к 1 октября. Коммерческому директору Игнатьеву Т.Н., который завизировал проект приказа, предписано закончить комплектование отдела кадрами с высшим экономическим образованием к 10 октября. Остальные сведения дополните самостоятельно.

7. Составьте приказ по ЗАО «Заря» о проведении аттестации специалистов. В целях улучшения подпора и подготовки кадров провести 21.11.2023 года аттестацию специалистов ЗАО «Заря». Утвердить списки работников, подлежащих аттестации. Создать аттестационную комиссию в составе... . Остальные данные дополнить самостоятельно.

Образец приказа по основной деятельности

Государственный герб Респуб- лики Беларусь Наименование вышестоящей ор- ганизации Наименование организации ПРИКАЗ <u>00.00.0000 № _____</u> г. (месяца выданья)	Наименне вышэйстаячай арганізацыі Наименне арганізацыі ЗАГАД г. (место составления)
--	---

О.....

В связи с(основание)

ПРИКАЗЫВАЮ:

1.....

2.....

Контроль за исполнением приказа возложить на _____ (должность, Ф.И.О.)

Руководитель организации
 (предприятия)
 шифровка подписи

Подпись

Рас-

Визы

В дело 00-00

Подпись

Дата

Задание 6. СОСТАВЛЕНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Цель занятия: формирование практических навыков подготовки, составление и оформление справок, докладных, объяснительных и служебных записок.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнения с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: составлять проекты протоколов, актов, деловых писем; анализировать конкретный документ и при необходимости отредактировать его.

Порядок и методика выполнения задания.

Докладные (служебные) и объяснительные записки, справки, акты – являются основным средством реализации внутренних коммуникативных связей организации.

Особенность этих документов состоит в том, что, как правило, это документы, идущие снизу вверх по системе управления: от работника к руководителю структурного подразделения, от руководителя подразделения к заместителю руководителя организации или руководителю организации, от подведомственной организации к вышестоящей.

Задания:

1. Составьте и оформите деловое письмо в соответствии с образцом оформления служебных писем. Самостоятельно сформулируйте текст реквизита, заголовок к тексту и оформите этот реквизит. Затем сформулируйте и оформите текст письма.
2. Составить письмо-запрос в адрес фирмы «Бриз» с просьбой сообщить по какой цене и на каких условиях они могли бы поставить электронную систему управления. Электронная система управления должна быть поставлена комплектно со всеми принадлежностями. Остальные данные укажите самостоятельно.
3. В целях производственной необходимости начальник экономического отдела планирует направить экономиста своего отдела Петрова В.В. в командировку на предприятие ООО «Информцентр» (г. Москва) для проверки финансово-отчетной документации. Необходимо: подготовить служебную записку начальника экономического отдела директору предприятия о необходимости данной командировки.

4. Составьте докладную записку начальника планово-экономического отдела Иванова А.Д. директору ОАО «Вымпел» Тищенко В.Л. об обеспечении отдела четырьмя компьютерами. Остальные данные дополните самостоятельно.

Исходные материалы к теме

Макет докладной записки

Наименование организации
или структурного подразделе-
ния

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

00.00.0000 № _____

г. (место составления)

Наименование должности
(включая наименование орга-
низации) в даттельном падеже

Фамилия, инициалы

Заголовок к тексту, выраженный
с помощью отглагольного
существительного в предложном падеже;
начинается предлогом «О»

Текст докладной записки **не следует** начинать словами «Довожу до Вашего сведения...».

Текст состоит из двух частей. В первой – излагаются факты, послужившие причиной для составления докладной записки. Во второй части приводятся выводы и предложения о конкретных действиях.

Если сведения, приводимые в докладной записке, относятся к определенной дате или отрезку времени, то это время (по состоянию на ...; за период с 00.00.0000 по 00.00.0000) включается в заголовок.

Приложение: текст приложения, если оно есть, оформляется в соответствии с СТБ 6.38–2016.

Наименование должности
Инициалы, фамилия

Подпись

Образец докладной записки

Отдел техники безопасности
ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА
05.06.2020 № 12
г. Минск
Главному инженеру СМУ № 4
Синякову В.С.

О соблюдении техники
Безопасности

Федорову С.Н.
Установить ограждения к 12.06.2020
Подпись Синяков
05.06.2020

Отдел техники безопасности неоднократно информировал Вас о несоблюдении техники безопасности на строительной площадке. Однако до настоящего времени отсутствуют ограждения в местах проведения строительных работ. Не ограждаются места сварочных работ. При проведении работ в механосборочном цехе ведется бетонирование колонн, хотя ограждение котлована не сделано. Прошу Вас срочно принять меры по безопасному ведению работ на строительном участке.

Инженер по технике безопасности
П.И.Нечохин

Подпись

В дело 1-25
Ограждения установлены
Подпись Федорова
11.06.2023

Задание 7. ОФОРМЛЕНИЕ ТРУДОВЫХ КОНТРАКТОВ. ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ И ОФОРМЛЕНИЯ ЛИЧНОГО ДЕЛА, ХАРАКТЕРИСТИКИ, ТРУДОВОЙ КНИЖКИ.

Цель занятия: формирование практических навыков составления и подготовки документов по личному составу.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнения с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: составлять проекты протоколов, актов, деловых писем; анализировать конкретный документ и при необходимости отредактировать его.

Порядок и методика выполнения задания.

В любой организации существуют документы, связанные с кадровым составом. Их часто называют документами по личному составу, и от того, как ведется работа с данными документами, насколько быстро и полно можно получить по ним информацию, зависит качество документирования и его оперативность. Процесс работы с такими документами и включает в себя понятие «кадровое делопроизводство». Совокупность документов, в которых зафиксированы этапы трудовой деятельности сотрудников, называется документацией по личному составу.

К таким документам относятся:

1. Заявление.
2. Трудовые контракты (договоры), заключенные предприятием с работником.
3. Приказы по личному составу (о приеме, увольнении, переводе сотрудника).
4. Трудовые книжки.
5. Личные карточки формы Т-2.
6. Личные дела.
7. Лицевые счета по заработной плате.

Задания:

1. Выпускник вуза А.А. Иванов принимается на работу в планово-экономический отдел на должность экономиста с 31 августа текущего года. Должностной оклад составляет 600 руб. в месяц, ежегодный

отпуск – 24 рабочих дня. Необходимо: 1. Составить трудовой договор при приёме на работу. 2. Написать заявление о приёме на работу. 3. Составить проект приказа о приёме на работу. 4. Сделать запись в трудовой книжке.

2. Составьте заявление на имя директора ОАО «Заря» о приеме на работу Сидоровой А.А. на должность ведущего экономиста. Остальные данные дополните самостоятельно.

3. Составьте автобиографию. Вы – выпускник вуза. Для оформления документов при принятии Вас на работу в отдел кадров необходимо предоставить автобиографию.

4. Составьте доверенность экономиста отдела труда и зарплаты на имя бухгалтера этого же отдела для получения причитающейся ему зарплаты за сентябрь. Доверенность заверена отделом кадров предприятия. Остальные данные укажите самостоятельно.

5. Составьте характеристику на увольняемого заместителя главного бухгалтера ООО «Имидж» для предоставления по другому месту работы. Остальные данные укажите самостоятельно.

Исходные материалы к теме Макет заявления о приеме на работу

ЗАЯВЛЕНИЕ

Руководителю организации
(предприятия)

№ _____
Фамилия, имя, отчество,
(автор) _____
проживающего(ей) по адресу:

(домашний адрес, телефон)

Прошу принять меня _____

(наименование должности, профессии, разряд по ЕТС)

(наименование структурного подразделения) (дата)

Подпись
циалы, фамилия

Ини-

Визы

Задание 8. Документация и делопроизводство в организации

Цель занятия. Формирование у студентов системы знаний и практических навыков, необходимых для правильного составления и оформления документов, создаваемых в процессе принятия и реализации управленческих решений, организации их рационального движения в организации, освоение общепринятой лексики, стиля деловой корреспонденции для свободного и равноправного документированного общения с различными корреспондентами.

Управленческая деятельность любой организации базируется на информации, большая часть которой (до 98%) оформляется в виде документов, что необходимо для осуществления, решения спорных вопросов, анализа и исследования управления с целью повышения его эффективности. Документ в управлении выступает одновременно и как предмет труда управленческого работника, и как его результат.

Документ – материальный носитель с информацией, закрепленной на нем определенным способом для ее передачи во времени и пространстве.

Каждый документ имеет определенную форму и реквизиты, причем для многих документов число реквизитов строго ограничено. Правила составления оформления реквизитов регламентируются ГОСТ 6.38-2004 «Унифицированные системы документации Республики Беларусь. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», где в определенной последовательности перечисляются реквизиты, присущие всем видам документов.

Одним из главных вопросов организации работы с документами является разработка номенклатуры дел.

Номенклатура дел – систематизированный перечень наименований дел, заводимых в организации, с указанием, сроков их хранения, оформленный и утвержденный в установленном порядке.

Номенклатура дел для:

- группировки исполненных документов в дела;
- систематизации и учета документов и дел;
- правильной индексации (нумерации) документов и дел;
- определения сроков их хранения.

Номенклатура дел в организации оформляется как отдельный документ. Для составления номенклатуры дел используются уставы или положения об организации и ее структурных подразделениях, схема

классификации служебных документов, ведомственный и (или) типовые перечни документов и дел с указанием сроков их хранения.

Занятие 1: Составление и оформление основных управленческих документов (приказ, протокол, акт).

Приказ – это важнейший правовой распорядительный документ, издаваемый руководителем в целях решения возникающих в процессе деятельности стратегических и тактических задач.

Приказ – это важнейший правовой распорядительный документ, издаваемый руководителем организации в целях решения возникающих в процессе деятельности стратегических и тактических задач.

Приказы подразделяются на:

- приказы по основной деятельности;
- приказы по личному составу.

Подобное деление связано со спецификой документирования различных сфер деятельности организаций, что находит свое отражение с различных сроках хранения этих групп документов, а также в некоторых особенностях их оформления и регистрации.

Приказы по основной деятельности связаны с решением основных задач управления: организация работы трудового коллектива, финансирование, отчетность, снабжение и другие производственные вопросы.

Приказы по личному составу регулируют прием, увольнение работников, их перемещение и продвижение по службе.

Приказы по основной деятельности оформляют на общем бланке формата А4 или на специальном бланке для приказов. Обязательными реквизитами приказа являются: наименование организации; дата; регистрационный номер; место издания; заголовок к тексту; текст; подпись; визы.

Текст приказа обычно состоит из двух частей: констатирующей и распорядительной.

В констатирующей части излагаются цели, задачи и принципы издания приказа. Как правило, констатирующая часть приказа начинается с абзаца словами «в соответствии», «в связи», «в целях», «во исполнение» и т.п. Цели и задачи предписываемых действий и причины издания приказа излагаются в форме предложений с глагольными существительными, которые согласуются с этими словами. Обычно используются существительные в творительном или родительном падеже.

Распорядительная часть излагается в повелительном форме. начинается словом «ПРИКАЗЫВАЮ», которое печатается прописными буквами от границы левого поля без кавычек.

Текст распорядительной части приказа начинается с новой строки с абзаца. Если исполнение приказа предполагает выполнение различных по характеру действий, то намеченные мероприятия излагаются по пунктам.

Каждый пункт приказа строится по следующей схеме:

- полное наименование должности исполнителя, его инициалы и фамилия или наименование структурного подразделения;
- предписываемое действие, выраженное глаголом в неопределенной форме;
- срок исполнения.

Пункты нумеруются арабскими цифрами.

В последнем пункте приказа указываются фамилия и инициалы сотрудника, на которого возлагается контроль за исполнением приказа.

Проекты приказов подлежат визированию исполнителями и заинтересованными лицами.

Виза включает:

- должность визирующего;
- личную подпись;
- расшифровку подписи;
- дату.

Первым визирует проект приказа должностное лицо, которое его готовило. Все виды согласования проставляются на последнем листе первого экземпляра проекта приказа ниже подписи. Согласованный проект приказа с замечаниями визирующих лиц и заключением составителя на замечания представляется на подпись руководителю, от имени которого он издается.

Подписанный приказ подлежит регистрации в день подписания, поэтому датой приказа является дата его подписания, которую проставляет лицо подписывающее приказ.

Макет приказа по основной деятельности

Наименование организации
(предприятия)

ПРИКАЗ

№ _____

(место издания)

Заголовок, представляющий собой краткое содержание, выраженное с помощью отглагольного существительного в предложном падеже (начинается с предлога «О» или «Об»).

Текст констатирующей части приказа (причины и цели его издания, в случае необходимости – ссылка на распорядительный документ вышестоящего органа).

Распорядительная часть начинается словом

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Текст пунктов приказа оформляется по схеме: полное наименование должности исполнителя, его инициалы и фамилия (в дательном падеже) или наименование структурного подразделения; предписываемое действие, выраженное глаголом в неопределенной форме; срок исполнения.

2. Если в пункте приказа несколько предписываемых действий, разных по характеру, то каждое из них выделяется в подпункт и оформляется по схеме: полное наименование должности исполнителя, инициалы, фамилия или наименование структурного подразделения;

2.1. Предписываемое действие и срок исполнения.

2.2. То же.

3. Последний пункт приказа определяет контроль за его исполнением и имеет постоянную формулировку: контроль за исполнением решения возложить на ... (структурное подразделение или лицо на которое возлагается контроль, с указанием наименования должности, инициалов и фамилии в винительном падеже).

Наименование
должности руководителя

(подпись)

И. О. Фамилия
руководителя

Визы

Задание 9. Составление приказа по общим вопросам.

Для улучшения санитарно-гигиенических условий на комплексе по откорму КРС э/б «Тулово» Витебского района Витебской области главным ветврачом было принято решение провести ряд мероприятий, включающих: назначение ответственного из состава работников ветеринарной службы; проведение реконструкции имеющейся системы вытяжной вентиляции силами слесарей, работающих на комплексе; введение в практику проведения один раз в неделю санитарного дня; осуществление контроля за использованием спецодежды работниками комплекса; восстановление работы санпропускника.

Оформите это решение в виде приказа по экспериментальной базе «Тулово».

Задание 10. Составление приказа по личному составу.

Составьте приказ генерального директора ОАО «Орбита» о приеме Иванова А. П. Главным бухгалтером и об освобождении с этой должности Семеновой В. И., в связи с ее переводом на другую работу.

Протокол – это документ, в котором фиксируется ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, заседаниях, совещаниях, конференциях.

В формуляр протокола включают следующие реквизиты:

- наименование учреждения, автора;
- название вида документа;
- дата проведения совещания;
- гриф утверждения (в том случае, когда протокол подлежит утверждению);
- место проведения совещания;
- заголовок;
- повестка дня;
- председатель, секретарь, присутствовали;
- текст;
- СЛУШАЛИ – выступление докладчика;
- ВЫСТУПИЛИ – выступление содокладчика;
- ПОСТАНОВИЛИ или РЕШИЛИ – постановление или решение коллегиального органа, собрания, совещания;
- Подписи председателя и секретаря.

Рассмотрим основные составляющие протокола.

Датой протокола является дата проведения совещания.

Номер протокола является порядковым номером совещания в течение года.

Место совещания – указывается город или другой населенный пункт, в котором оно состоялось.

Заголовок протокола содержит указание на вид совещания (заседание, собрание, совещание) и название коллегиального органа, который его проводит, в родительном падеже. Начинается заголовок с прописной буквы.

Текст протокола состоит из двух частей:

1) вводной, которая включает следующие сведения: председатель, Секретарь, присутствовали, Приглашенные, Повестка дня.

2) основной, в которой записываются все выступления. Строится она по разделам в соответствии с порядком обсуждения вопросов повестки дня.

Каждый раздел строится по схеме:

СЛУШАЛИ;

ВЫСТУПИЛИ;

ПОСТАНОВИЛИ.

Эти слова пишутся прописными буквами (каждое с новой строки) от левого края, после них ставится двоеточие.

В разделе «СЛУШАЛИ» указываются фамилии и инициалы докладчика и излагается краткое содержание выступления. Текст выступления может прилагаться к протоколу, о чем делается соответствующая отметка.

В разделе «ВЫСТУПИЛИ» текст оформляется аналогично разделу «СЛУШАЛИ». В этом разделе записывают вопросы к докладчику и ответы на них.

В разделе «РЕШИЛИ (ПОСТАНОВИЛИ)» записываются принятые решения по вопросу.

Решение коллегиального органа приводится полностью.

Протокол совещания подписывается председателем и секретарем.

Макет протокола полной формы

Реквизиты общего
бланка организации
ПРОТОКОЛ
00.00.200X №
Место издания

вид коллегиальной работы
и наименование коллегиального
органа (со строчной буквы)

Председатель – И. О. Фамилия

Секретарь – И. О. Фамилия

Присутствовали: Фамилии, И. О. членов коллегиального органа в ал-
фавитном порядке.

Если количество присутствующих более 15 человек, то указывается
их общее количество и в скобках – «Список прилагается».

Повестка дня:

1. О ... (о чем слушается вопрос).

Вид сообщения (доклад, отчет, сообщение, информация), наимено-
вание должности, и. о. фамилия (родительном падеже).

2. О ... (далее, как в п. 1).

1. СЛУШАЛИ:

Фамилия, И. О. – краткая запись содержания доклада (отчета, сооб-
щения, информации), изложенная в первом лице. Если текст доклада
прилагается к протоколу, то указывают «Текст доклада прилагается».
Так же пишут в позиции «Выступили», если текст выступления прила-
гается.

ВЫСТУПИЛИ:

Фамилия И. О. – Краткая запись выступления, изложенная в первом
лице (при необходимости после фамилии в скобках можно указать
наименование должности).

Фамилия И. О. – краткая запись выступления, изложенная в первом
лице (при необходимости после фамилии в скобках можно указать
наименование должности).

Фамилия И. О. – краткая запись выступления.

ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Текст 1-го пункта постановления (решения) по первому вопросу.
Излагается с использованием глагола в неопределенной форме (возло-
жить, поручить, предложить, организовать и т.п.).

Постановляющая часть протокола строится по схеме: действие – ис-
полнитель – срок. Исполнителем может быть организация, структурное
подразделение или конкретное должностное лицо.

1.2. Текст 2-го пункта постановления (решения) по первому вопросу. Если постановление содержит однородный по характеру вопрос, то делить текст постановления на пункты не нужно.

2. СЛУШАЛИ:

Текст второго вопроса повестки дня строится по аналогичной схеме: СЛУШАЛИ – ВЫСТУПИЛИ – ПОСТАНОВИЛИ.

Председатель	(подпись)	И. О. Фамилия
Секретарь	(подпись)	И. О. Фамилия

Задание 11. Составление протокола полной формы.

Составить протокол производственного совещания специалистов СПК «Рассвет» по вопросам подготовки хозяйства к весеннему севу. На совещании присутствовали главные специалисты и начальники производственных участков. С сообщениями выступили: главный агроном, главный инженер и главный экономист.

Акт – это документ составляемый комиссией (уполномоченным лицом или должностным лицом), подтверждающий установленные факты (акты проверок, инвентаризации, приема-передачи материальных ценностей, несчастных случаев и др.).

Основание для составления акта может являться нормативный правовой акт Республики Беларусь, распорядительный документ руководителя организации или вышестоящей организации, плановое задание и др.

Чаще всего акты составляются комиссией, постоянно действующей или назначаемой распорядительным документом (приказом).

Оформляется акт на общем бланке организации. Дата, которая указывается в бланке акта, должна соответствовать той дате, когда произошло событие, по поводу которого составляется акт. Это относится к месту составления.

Формуляр акта содержит следующие реквизиты:

- название предприятия (организации);
- название структурного подразделения;
- вид документа;
- место составления;
- дата, индекс;
- гриф утверждения; заголовок к тексту;
- текст;

- подписи лиц, составивших акт.

Заголовок акта в краткой форме должен отражать содержание установленного события или факта. Он формируется с помощью отлагательного существительного в предложном падеже и должен начинаться с предлога «О» или «Об».

Текст акта состоит из вводной и констатирующей частей.

Во вводной части указывается основание для составления акта и перечисляются лица, составившие акт и присутствующие при этом.

При перечислении лиц, входящих в состав комиссии, в начале указываются наименование должности, инициалы и фамилия председателя комиссии, а затем наименования должностей, инициалы и фамилии членов комиссии в алфавитном порядке. В случае участия в работе комиссии представителей сторонних организаций в акте при сторонних организаций в акте при написании должностей указываются наименования организаций, которые они представляют.

Должности, инициалы и фамилии лиц, присутствовавших при составлении акта и не входящих в состав комиссии, указываются отдельно.

В констатирующей части акта излагаются цели и задачи активирования, дается краткое описание проделанной работы (ее сущность, характер, методы, сроки), фиксируются установленные факты.

В констатирующей части могут излагаться выводы, рекомендации и предложения составителей по установленным фактам. Выводы и предложения могут быть изложены в распорядительной форме с указанием сроков исполнения предписываемых действий.

Если в акте отражается ряд фактов, текст акта делится на пункты.

При наличии в акте приложений ссылка на них дается в конце текста перед подписями и оформляется как реквизит «Отметка о наличии приложений».

В конце текста указываются сведения о количестве экземпляров акта и местах их нахождения.

Число экземпляров акта определяется нормативными правовыми актами и (или) практической необходимостью.

Акт подписывается всеми лицами, принимавшими участие в его составлении. При подписании акта указывается распределение обязанностей членов комиссии без указания их должностей. Первой проставляется подпись председателя комиссии, подписи членов комиссии располагаются в алфавитном порядке.

Акты, предписывающие выполнение определенных действий, подлежат утверждению. Акт утверждения должностным лицом, чей распорядительный документ (устное распоряжение) явился основанием для его составления.

Макет акта по вопросам основной деятельности

Наименование
организации
(предприятия)

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель организации
(предприятия)

Подпись Расшифровка
Дата подписи

АКТ

_____ № _____

Место составления

Заголовок

Основание:

Составлен комиссией:

Председатель _____
(должность, инициалы, фамилия)

Члены комиссии: 1. _____
(должность, инициалы, фамилия)

2. _____
(должность, инициалы, фамилия)

Присутствовали: 1. _____
(должность, инициалы, фамилия)

2. _____
(должность, инициалы, фамилия)

_____ (текст акта с указанием периода времени работы комиссии, выводов, вытекающих из результатов рассмотрения

вопросов, и принимаемых решений и действий в соответствии с назначением акта, указанным в заголовке)

по должности _____
(наименование должности)

Составлен в _____ экземплярах:

1-й экземпляр _____
(местонахождение)

2-й экземпляр _____
каждого

3-й экземпляр _____

экземпляра)

Председатель
комиссии

Подпись

Расшифровка
подписи

Члены
комиссии

Подпись

Расшифровка
подписи

Задание 12. Составление акта ревизии.

Составьте акт документальной ревизии ОАО «Горкирайагроснаб» комиссией, созданной по приказу директора предприятия. В ходе ревизии было выявлено ряд недостатков:

- неупорядочен учет личного состава. Личные дела отдельных сотрудников находятся в запущенном состоянии;
- у заведующего складом запчастей на складе оказались излишки одних запчастей и недостача других;
- допускается необоснованное списание запчастей и электродов;
- заведующим складским хозяйством несвоевременно отгружена поставщикам возвратная тара, за что предприятием уплачены штрафы.

3.6. ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Задание 1. Метод наводящих вопросов для создания новых продуктов

Цель: освоить метод наводящих вопросов при создании новых продуктов.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений в малых группах с последующим обсуждением результатов в группе для корректировки и определения лучших идей.

После изучения темы студент должен уметь: формулировать идеи новых продуктов, находить отличия от типичного продукта, объяснять преимущества нового продукта для клиента; убедиться в наличии разницы между степенью новизны идеи продукта, полученной с помощью специального метода, и идеи продукта, полученной с помощью экспертной оценки типичного потребителя продукта, которым и является студент; оформить рационализаторское предложение.

Порядок и методика выполнения задания.

1. Возьмите типичный продукт (питьевое молоко пакетированное, 3,2 % жирности; пластиковое окно в учебной аудитории). Проведите аудит всего, что вы знаете об этом продукте. Прежде всего обратите внимание на то, каким был этот продукт в прошлом, как и где производился, как двигался до конечного потребителя. Далее рассмотрите настоящее продукта. Перечислите свойства продукта, какие функции он выполняет, как используется конечным потребителем.

2. Обсудите в малой группе идею нового продукта. Сформулируйте как можно более подробно и зафиксируйте в тетради. Это будет контрольный вариант.

3. Проработайте вопросник по разным блокам (ответы фиксируйте в тетради) и предложите рынку новый вариант продукта. Если после 24-го вопроса вы не выходите на идею нового продукта, вернитесь к аудиту типичного продукта. Скорее всего, вами не были учтены важные свойства продукта. Еще раз проработайте вопросы 1, 8, 17, 19, 22, 24.

4. Сравните идею нового продукта, полученного с помощью вопросника, с контрольным вариантом.

5. Обсудите, почему новый продукт интересен потребителю и какие проблемы его решает.

6. Дайте экспертную оценку, насколько больше (или меньше) потребитель согласился бы заплатить за продукт по сравнению с типичным

продуктом. При этом учтите сумму на приобретение нового продукта в месяц и долю этого продукта в расходах потребителя. Ответьте на вопрос: Насколько вероятно потребитель отказался бы от других продуктов (услуг), к которым привык и которые стали неотъемлемой частью его образа жизни, ради предложенного вами нового продукта (по сути, замещающего потребителю прежний)?

7. Сделайте сообщение перед группой.

8. Определите, относится ли ваше предложение к рационализаторскому. Оформите рационализаторское предложение, вписав в форму фамилию, имя, отчество автора.

Исходные материалы к теме

Образец проработки вопроса

Продукт (вид деятельности): розничная торговля бензином.

Вопрос из блока «На выявление ограничений»: с каким самым большим неудобством люди мирятся, даже не подозревая об этом, пользуясь нашим продуктом или покупая его?

Запись ответа: Самое существенное «неочевидное» неудобство – надо ехать на заправку. Обычный автомобиль находится в дороге лишь около 500 часов в год, остальные 95 % времени где-нибудь стоит, чаще всего на крупных автостоянках. Идея нового продукта (услуги): что если на такие стоянки придет небольшая цистерна с бензином и заправит автомобили, на которых владельцы оставили флажок: «Пожалуйста, заправьте эту машину»

Перечень вопросов для проработки в подгруппе

На выявление ограничений.

1. С каким самым большим неудобством люди мирятся, даже не подозревая об этом, пользуясь нашим продуктом или покупая его?

2. Какой категории потребителей особенно трудно приобрести наш продукт?

3. Кто не пользуется нашим продуктом по одной-единственной причине?

4. Как люди модифицируют наш продукт, приспособляя к своим конкретным целям?

5. Каким потребителям особенно неудобен наш продукт?

6. К чему наш продукт приспособлен меньше всего?
7. Какую категорию потребителей наша отрасль не обслуживает и почему?
8. Какие потребители могли бы стать нашими основными клиентами, если бы мы устранили одно-единственное препятствие, – то, на которое раньше не обращали внимания?
9. От чего в данном бизнесе можно было бы отказаться, чтобы снизить затраты на 50 %, и есть ли потребители, которым это было бы выгодно?

На индивидуализацию дистрибьюторов и потребителей.

10. Кто применяет наш продукт иначе, чем мы задумывали?
11. Есть ли такие потребители, которым нужно уделить гораздо больше времени при продаже и после?
12. На поддержку каких потребителей приходится тратить гораздо больше или гораздо меньше времени и средств (включая ввод заказа в базу данных, доставку, индивидуальный проект)?
13. Смогли бы мы по-прежнему удовлетворять запросы существенного числа потребителей, если бы на 25 % сократили постоянные и переменные затраты на наш продукт?
14. Какие потребители платят еще не менее 50 % от стоимости нашего продукта, чтобы приспособить его под свои конкретные нужды?

На поиск неожиданных перспектив.

15. Кто использует наш продукт способом, который мы и не предполагали?
16. Кто потребляет наш продукт в огромных количествах?

На возможное расширение нашего бизнеса.

17. Кому еще приходится решать ту же проблему, что и нам, но по совершенно иным причинам? Как они поступают?
18. Какие наши главные достижения по части производительности или эффективности могли бы пригодиться в другой отрасли?
19. Какая информация о покупателях и о том, как они пользуются нашим продуктом, может помочь нам резко поднять прибыльность другого нашего бизнеса?

На возможное совершенствование.

20. Что бы мы сделали иначе, если бы у нас была самая полная информация о каналах распространения, о наших потребителях, о том, как они пользуются нашим продуктом, и т. д.?

21. Как изменился бы наш продукт, если бы мы делали его по индивидуальным заказам?

На пересмотр основных технологий и концепций продуктов.

22. Какие технологии, заложенные в нашем продукте, изменились больше всего с тех пор, как этот продукт мы модернизировали в последний раз?

23. Какие технологии, лежащие в основе нашего производственного процесса, более всего изменились с тех пор, как мы в последний раз модернизировали системы производства и распространения?

24. Запросы какой категории потребителей изменяются быстрее всего? Какими они станут через пять лет?

Выписка из постановления Совета Министров Республики Беларусь

от 17 февраля 2010 года № 209 «Об утверждении Положения о рационализаторстве в Республике Беларусь» [2]

Рационализаторским предложением признается техническое решение, предусматривающее создание или изменение конструкции изделия, технологии производства и применяемой техники, состава материала, являющегося новым и полезным для юридического лица, в адрес которого оно поступило, а также новое для него организационное решение, предусматривающее экономию и рациональное использование трудовых, топливно-энергетических и материальных ресурсов или иной положительный эффект.

Право признаваться автором рационализаторского предложения и право на вознаграждение за использование рационализаторского предложения принадлежит гражданину, творческим трудом которого оно создано.

Форма удостоверения на рационализаторское предложение

УДОСТОВЕРЕНИЕ № ____
на рационализаторское предложение

Удостоверение выдано _____
(фамилия, собственное имя, отчество автора рационализаторского предложения) на рационализаторское предложение _____,

_____ (наименование рационализаторского предложения)
принятое _____ к использованию на _____ (в)

_____ (наименование юридического лица)

_____ (подпись юридического лица) _____ (инициалы, фамилия)
М.П.

_____ (дата)

**Задание 2. Комплексный анализ процесса вывода
инновационного продукта на рынок**

Цель: освоить процедуру комплексного анализа вывода инновационного продукта на рынок.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений индивидуально или в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением результатов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: проделать основные действия по организации и управлению процессом вывода на рынок нового продукта.

Порядок и методика выполнения задания. Проработайте предложенную ситуацию.

1. Обозначьте границы ситуации (место, где разворачиваются события; участников; ограничения их в ресурсах).

2. Укажите целевой рынок и сформулируйте цели игрока. Уделите этому особое внимание. Без выявления свободной ниши новый участник рынка практически не имеет шансов выжить и развиваться.

3. Определите этап развития рынка и стадию развития продуктов на нем. Укажите признаки, по которым вы осуществили типологию.

4. Спрогнозируйте дальнейшее развитие событий на данном рынке и определите, в какой мере изменившаяся ситуация повлияет на нового участника рынка. Для этого отметьте наметившиеся тенденции;

укажите их переломные моменты, выделив те, которые станут для нового участника рынка препятствием, а какие дадут подпитку. Помните, что прогнозист – не оракул: он лишь указывает на вероятность события, а не прорицает грядущее. Его задача – увидеть ростки будущего в настоящей и определить шансы их развития в определенный период.

5. Предложите меры нейтрализации (или предупреждения) новым участником рынка негативного влияния на его деятельность изменившейся ситуации.

6. Выделите и дайте комментарий управленческим и маркетинговым ходам игрока. Определите факторы успеха и упущения нового участника рынка. Найдите узкие места (упущения, бреши) в стратегии участника (в настоящем и обозримом будущем) и выработайте предложения, как ему их избежать (предвосхитить).

Исходные материалы к теме

Новый участник молочного рынка – розничная компания «Избёнка»

Основной рассказчик – Андрей Кривенко, директор, собственник [4–7].

Размеры, темпы роста. Компания «Избёнка» – торговая сеть по продаже свежих натуральных молочных продуктов под собственным брендом. Проект стартовал в феврале 2009 года. Первоначальные вложения – около 10 млн. рублей. Выход на операционную безубыточность – декабрь 2009 года. К концу 2009 года у проекта было пять точек продаж. На сентябрь 2011 года их уже больше 80 в Москве и ближнем Подмосковье. Каждый месяц открывается 10–13 новых магазинчиков, оборот компании с 4 млн. долларов в 2010 году вырос более чем до 20 млн. долларов в 2011 году и более 100 млн. долларов за 2013 год). Прирост покупателей составляет 15–20 % в месяц.

В 2011 году «Избёнка» перестала позиционировать себя как фермерский проект и сместилась в сегмент «здоровое питание». Отказались от дерева в оформлении торговых точек.

Покупатель, которому понравились наши продукты, рассказывает о них и привлекает 2–3 новых, а те – следующих, это и позволяет нам так быстро расти (1–11,5 % начисляется на карту покупателя от цены покупки). И все эти покупатели должны стать постоянными, поэтому их лояльность для нас очень важна. Практически все, что мы делаем,

происходит с подачи клиентов: расширяем ассортимент, меняем в нем позиции. Например, мы отказались от творожной массы с изюмом, потому что, как ни перебирай его, все равно попадутся камни, и даже был один случай, когда человек сломал себе зуб.

Миссия. Общими усилиями изменить модель потребления в стране – люди научатся (и получат возможность) есть только свежие молочные продукты без консервантов, отличать вкус растительного жира и не покупать разведенное сухое молоко по цене цельного.

Логистика. «Избёнка» осуществляет продажу молочных продуктов в день их изготовления. Один из поставщиков: «С «Избёнкой» мы о сроках не думаем: вечером они забирают продукцию, произведенную в течение дня, утром она уже на прилавках, и, по их отчетам, нередко уже в пять вечера не остается ни одной банки. Я считаю, именно таким должен быть подход к производству продуктов питания: сделал – съел, потом делаешь еще ровно столько, сколько надо».

Продукция от «Избёнки» имеет очень короткие сроки хранения, в основном не более 3–5 дней, вопрос доставки товара в точки продаж выходит на первый план. «Избёнка» ежедневно привозит в Москву 20 тонн продукции. Семь автомобилей с холодильными камерами доставляют ее в два распределительных центра на западе и востоке к четырем утра, далее технологи принимают товар, и уже после этого 18 «газелей» развозят его по точкам продаж. Перевозки осуществляются ночью, по свободным дорогам, маршруты для автомобилей составляет компьютерная программа.

Основная часть продукции, поступающей с утра, распродается в течение дня, по некоторым позициям ассортимента на конец дня бывают остатки 20–25 % товара. Эти продукты распродаются в первой половине следующего дня.

Состав продукта. В йогурте, кроме молока и закваски, больше нет ничего: загустителей, ароматизаторов, красителей, консервантов.

Ценовая политика. Вопрос цены для компании принципиален, ценовая политика формулируется просто: продукция должна быть доступна массовому покупателю. Идея продавать здоровое питание не нова – в Интернете масса проектов, предлагающих натуральные фермерские, деревенские продукты по цене в 2–3 раза выше, чем в обычном магазине. У меня никогда не было желания делать такой проект – вся суть в том, чтобы предложить свежие натуральные продукты по доступной цене. Наши цены на уровне брендированных продуктов среднего и высокого среднего сегмента, типа «Домик в деревне».

Политика закупки. Поиском новых поставщиков занимаются два человека. С каждым новым поставщиком месяца по два работают, чтобы добиться устраивающего компанию качества. Периодически возникают накладки, особенно поначалу: то кефир переокисший, то ряженка вспухнет. Такие партии товара мы просто возвращаем на завод.

Попытки добавления консервантов (в молоке это обычно антибиотики) компания пресекает жестко – разрывом контракта, и об этом предупреждает сразу. С добавками сухого молока справиться еще проще – нужно убедиться, что на технологической линии просто нет физической возможности его добавлять. Очень важный момент – личность директора производства. Лучший партнер – «спортсменка, комсомолка», человек, разделяющий нашу идеологию натуральных продуктов.

В настоящее время компания имеет пять основных поставщиков молочной продукции (агروفирма «Оптина», завод «САПК-молоко», КФХ «Нил») базового ассортимента (молоко, кефир, творог, сметана, ряженка) и еще десять поставщиков не самых ходовых позиций: козье молоко, кумыс, сыр, творожная запеканка, «мазилка» (творог, перетертый с чесноком и зеленью).

Эти производители в настоящее время реализуют через «Избёнку» от 10 до 50 % своей продукции. Есть небольшое фермерское хозяйство, которое всю свою продукцию отдает на реализацию в «Избёнку».

Компания не очень довольна тем, что превращается в основной канал сбыта для своих поставщиков: «Такой перекосяк в нашу сторону делает их очень обидчивыми, чувствительными к нашим претензиям. Если мы отправим назад очередную партию, которая составляет половину их производства, – это тяжелая финансовая нагрузка для них. Я считаю, здоровая цифра – до 30 % продаж через нас».

Не со всеми производителями удастся договориться: кто-то не готов разливать продукт под чужой торговой маркой, кто-то хочет более высоких цен.

Расходы на открытие новой торговой точки. Около 300 тыс. рублей: аренда 10–15 м² площади в продуктовом магазине или павильоне, пара холодильников, кассовый аппарат, два продавца, рекламные листочки для местных жителей.

Первый сотрудник вышел на работу 4 марта 2009 года. А 12 мая предприниматель открыл первую «Избёнку». Успех пришел на четвертой точке.

Поиском мест для открытия новых магазинов в настоящее время занимаются пять человек.

Мясные магазины очень приветствуют размещение на своей территории молочных продуктов, хлеба, это хорошо работает на создание потока покупателей, в том числе для них.

Примерно одна из семи точек впоследствии закрывается (то, что выбрано неудачное место, становится ясно через неделю после открытия).

За два года десять точек были закрыты как неэффективные. В день у эффективной точки должно быть не менее 100 покупателей. Дневная выручка одной точки в среднем 20 000–30 000 руб. Максимальный ежедневный оборот одной точки составил 100 000 руб. Один процент от выручки уходит на списание товара.

Ассортимент. Состоит из 35 продуктов, из последних новинок – фруктово-ягодные йогурты, чуть раньше появились сыры.

С сыром возникли большие проблемы. Сначала появились рассольные сыры – брынза, «Адыгейский». Хотелось добавить в ассортимент твердые сыры. В процессе общения с потенциальными поставщиками выяснилось, что при изготовлении твердого сыра в него добавляют селитру, иначе процесс созревания часто заканчивается просто «вспуханием» сыра, т. е. порчей. Добавление селитры в сыр разрешено ГОС-Том. Изобрели эту технологию еще во Франции в XIX веке и до сих пор в Европе активно используют. Для нас это было неприемлемо: мы принципиально против всяческих химических добавок. С трудом нашли производителя с грамотным технологом, способным произвести сыр без селитры. Так у нас появились «Молога» и «Российский».

Упаковка. Очень простая, безыскусная – белые коробки «Пюр Пак» с молоком и кефиром, пластиковые стаканы со всем остальным. Без рисунков и лишних слов – только необходимая информация мелким шрифтом. Такая упаковка была выбрана не только из экономии средств, но и для того, чтобы подчеркнуть: внутри просто молочный продукт, ничего лишнего. Фирменные пакеты от «ИЗбёнки» сделаны из биоразлагающегося в течение пяти лет полиэтилена.

Кадровая политика и мотивация. Первый человек, который был нанят на работу, – технолог молочного производства, кандидат биологических наук Дмитрий Козырев. Кроме того, что он все знает о производстве, он еще и вырос в деревне и имеет идеальный вкус – добавление сухого молока, растительных жиров различает без труда.

Специфика ассортимента компании требует дополнительных навыков у продавцов – они должны быть промоутерами, консультантами, уметь донести до покупателя основную идею: продукция самая свежая,

только натуральная, вкусная; организовать дегустацию любого продукта (одноразовые стаканчики для этого на точке предусмотрены).

Продавцам положен неплохой оклад (30 000 руб.) плюс премиальные от продаж, но даже при таких условиях с этой основной частью сотрудников «Избёнки» (продавцов более 160 человек и около 40 – административный персонал) регулярно возникают проблемы.

Главная проблема в том, что в среде продавцов привыкли воровать (из английских супермаркетов воруют продукты так же, как и в России, – 2 % общего ассортимента, из которых половину воруют покупатели и столько же сотрудники). Если продавец просто «стоит на кассе» – до 1 000 руб. в день может «наварить»: обсчитывает покупателей, пробивает лишний товар, а если на развесных товарах – то и до 5 000 руб. в день у некоторых выходит. Когда они приходят к нам, некоторые даже зарплатой не интересуются. Первым делом они проходят двухдневный тренинг, обучение, на котором им становится ясно: украсть ничего не получится. Мы даже кассы по этой причине поменяли на электронные. Сначала были такие, где можно было «пробить» только общую сумму, сложив стоимость покупок на калькуляторе. Случаи обсчета возникали регулярно, покупатели жаловались. Тридцать процентов кандидатов в продавцы после тренинга вообще не выходят на работу. Зато у остальных уровень «текучки» совсем невысок. Зарплата у них «белая», поступает на зарплатную карту.

В компании выпустили газету для сотрудников (новости, идеология, достижения, конкурсы). Организовали экскурсию к производителям, совмещенную с пикником. Продавцы познакомились с молочным производством, ведь большая часть из них вообще не представляла себе, как такая продукция изготавливается.

Есть газета и для потребителей – с конкурсами, рецептами, ответами на вопросы. На форуме клиентов основатель компании присутствует постоянно, лично отвечая на вопросы покупателей и выискивая там идеи для развития.

Комментарий 1

Эксплуатация идеи «только свежее и натуральное» – чисто маркетинговый подход, ничего более. Мы делаем то же самое с нашим брендом «Простоквашино», слоган этого бренда – «До свежего молока рукой подать». Наше пастеризованное молоко разливается в пластиковые бутылки (проект очень успешен, хотя эксперты не верили в потенциал

этой упаковки) и имеет срок хранения две недели никак не за счет консервантов, а благодаря тщательному контролю за качеством сырья, например за уровнем его бактериальной обсемененности, и высокому технологическому уровню производства. Подобных технологических линий в стране вообще не очень много, они доступны только крупным заводам, маленьким местечковым производствам это «не по карману». Если молоко «вспухает» через три – пять дней – это говорит не столько о его «натуральности», сколько о невысоком уровне либо сырья, либо технологий производства» (Павел Исаев, директор департамента корпоративных коммуникаций компании «Юнимилк-Данон»).

Комментарий 2

Действительно, срок хранения продукта может зависеть и от упаковки (в «тетрапаке» продукт хранится дольше, чем во многих других видах упаковки), и от общей культуры производства, которая на больших предприятиях обычно выше. Но в настоящее время схема производства и торговли такова, что ежедневно покупать свежие (с текущей датой выпуска) кисломолочные продукты потребителю, по сути, нелегко, тогда как диетологи отмечают важность этого момента. Основу закваски для кисломолочных продуктов составляют бактерии (бифидо-, лакто- и др.), которые живут в продукте не очень долго – с каждым часом их число уменьшается, через сутки-двое ничего живого в продукте не остается. Их наличие придает продукту особую ценность, помогая нормализовать пищеварение, микрофлору кишечника. Когда бактерии погибают, остаются продукты их жизнедеятельности, они тоже полезны, это второй уровень ценности. Если с помощью консерванта, даже самого натурального – лимонного сока, используемого в лучших детских йогуртах, – убить все микроорганизмы, из ценного остаются только белок, кальций и т. п. Но если в качестве консерванта используют антибиотик, то такой продукт может быть уже вреден. Когда у молочных продуктов стоит срок годности 3–5 дней, для потребителей это хоть какая-то гарантия, что там нет консервантов. Если стоит срок 2–4 недели, то шансы, что недобросовестный производитель мог туда что-то добавить, довольно велики (Алексей Ковальков, врач-диетолог, руководитель клиники Diet-clinic).

Комментарий 3

Ассоциация «Союзмолоко» совместно с ГУП «Московское качество» в июле 2011 года провели контрольные закупки по всем категориям молочной продукции. По результатам первых проверок выяснилось, что более 30 % образцов сливочного масла, более 50 % сгущенного молока с сахаром, более 50 % сметаны и более 20 % плавленых сыров – это фальсификат с добавлением растительных жиров, выдаваемый за натуральную молочную продукцию (Андрей Даниленко, председатель правления «Союзмолоко», владелец и директор компании «Русские фермы»).

Задание 3. Создание эффекта мультипликатора для сырьевой продукции

Цель: научиться использовать механизм мультипликатора в повышении ценности (добавленной стоимости) для потребителя продукции сельского хозяйства с одновременным ростом прейскурантной (отпускной) цены за счет технологических, маркетинговых и организационных инноваций.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений индивидуально или в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением результатов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: применять основные приемы создания мультипликационного эффекта; подсчитывать экономический и социальный выигрыш для предприятия; подбирать систему машин и механизмов для создания мультипликационного эффекта; оформить рационализаторское предложение.

Порядок и методика выполнения задания. Готовый продукт стоит в разы дороже необработанного (сырья). Между сырьем и готовым продуктом находится мультипликатор – производственный процесс, который требует знаний, механизации, технологий, разделения труда, возрастающей отдачи и одновременно сам создает их.

Между сырьем и готовым продуктом лежит много рабочих мест, стабильная прибыль в условиях растущей отдачи и добавленная стоимость, которую правительство может обложить налогом.

Выгоду получает и потребитель. Он же готов платить за нее более высокую цену. Нередко созданную вами ценность потребителю нужно разъяснить.

Для создания эффекта мультипликатора используйте методы разделения, разрыва действий во времени, переноса деятельности в другую географическую область, изменение формы, структуры продукта, добавление ингредиентов.

Имейте в виду, что предложенные вам исходные продукты продаются на так называемых зрелых рынках. Правильнее было бы назвать их «усталыми»: они ждут, что кто-то придет и сделает нечто революционное, радикально новое и интересное.

Задания:

1. В качестве исходных продуктов (сырья) для применения к ним механизма мультипликатора возьмите продукты растениеводства (картофель, яблоки, зерно пшеницы).

2. Оформите рационализаторское предложение авторам.

3. Ознакомьтесь с критериями отбора на Республиканский конкурс инновационных проектов [9] и определите, может ли ваша разработка участвовать в нем.

4. Определите, можно ли вас премиривать, если бы вы занимали должность руководителя организации.

Исходные материалы к теме

Тенденции на рынке картофеля

Основные товарные ниши для картофеля – продовольственного, для получения чипсов, картофеля фри, картофеля с большой долей крупной (более 300 г) фракции, технологической, экологически чистой технологии без применения пестицидов и минеральных удобрений (в разработке).

После 2011 года Беларусь экспортирует более 350 тыс. тонн. Планы на 2015 год – 500 тыс. тонн. За предыдущие годы сложился стереотип: белорусский картофель дешевый и некачественный. Часть продукции – премиум-класса.

Наблюдается устойчивый спрос на красноклубневые сорта (Ред-скарлет), сорта иностранной и отечественной селекции хорошего качества (покупатель выбирает прежде всего за товарный вид). В 2013 году был спрос и на урожай картофеля более низкого качества (социальные учреждения России) – клубни диаметром 2–3 см (моют, шлифуют паром, упаковывают как гарнирный картофель или отправляют на

сульфитирование). Похожая ситуация сложилась и в 2010 году (засуха в России). Наличие страховых фондов снимает ажиотаж.

Затраты на 1 га картофеля достигают 1 000 долл. США, что в 5–6 раз больше, чем затраты на зерновые культуры. На 1 га зерновых требуется 200 кг семян, на 1 га картофеля – 3,5–4 тонны.

Картофель, выращенный с соблюдением всех требований, имеет самую высокую рентабельность: 10–20 % в среднем по республике, в Республиканской ассоциации производителей и экспортеров картофеля и плодоовощной продукции «Картофельплодоовощ» – выше 50 %. Картофель урожая 2012 года экспортировался в Россию, Сербию, Черногорию, Молдову. В последние недели марта 2012 года его цена выросла до 2,5–3,2 млн. рублей за 1 тонну при рентабельности продаж более 100 %. Если же продукцию реализовали осенью или на внутренний рынок или отдали продовольственный картофель на производство крахмала, рентабельность составила ниже 20 % или вообще была отрицательной. В конце апреля 2014 года (пик) цены достигли 5,8 млн. рублей за 1 тонну при средней себестоимости 2 млн. рублей. Единый сельскохозяйственный налог эквивалентен 2 %-ному налогу с оборота.

Многие традиционные российские районы-потребители белорусского картофеля отказываются от него и сами становятся экспортерами. Например, Брянская область еще 10 лет назад ждала белорусский картофель как спасение, а в настоящее время его выращивают практически столько, сколько во всей Беларуси, построены огромные логистические центры (минимум на 8–10 тыс. тонн), откуда картофель отгружают в другие регионы России.

Картофель – культура, близкая к видам деятельности с возрастающей отдачей. Опытным производством и РПДУП «Экспериментальный завод» РУП «Научно-практический центр НАН Беларуси по механизации сельского хозяйства» разработан и выпускается полный спектр техники для хранения и предреализационной доработки корнеклубнеплодов:

система микроклимата, позволяющая выбирать оптимальные параметры хранения;

оригинальная линия для приема, переборки, сухой очистки, мойки, сортировки, калибровки по размеру, фасовки и упаковки картофеля и овощей в различную тару с заданным весом.

Три вида инноваций

Продуктовая инновация – это внедрение продукции или услуги, являющихся новыми или значительно улучшенными по части их свойств или способов использования (значительные усовершенствования в технических характеристиках, компонентах и материалах, во встроенном программном обеспечении, в степени дружелюбности по отношению к пользователю или в других функциональных характеристиках).

Процессная инновация – это внедрение нового или значительно улучшенного способа производства (оказания услуги) (изменения в технологии, производственном оборудовании и (или) программном обеспечении).

К технологическим инновациям в производстве промышленной продукции не относятся:

эстетические изменения в продуктах (в цвете, декоре и т. п.);

незначительные технические или внешние изменения в продукте, оставляющие неизменным его конструктивное исполнение, не оказывающие достаточно заметного влияния на параметры, свойства, стоимость того или иного изделия, а также входящих в него материалов и компонентов;

расширение номенклатуры продукции за счет ввода в производство не выпускавшихся ранее в данной организации, но уже достаточно известных на рынке сбыта видов продукции (возможно непрофильной) с целью удовлетворения сиюминутного спроса и обеспечения доходов организации;

расширение производственных мощностей за счет дополнительных станков уже известной модели либо замена станков на более поздние модификации той же модели (реконструкция, модернизация).

Организационная инновация – это внедрение нового организационного метода в деловой практике организации, в организации рабочих мест или внешних связях.

Отличительной особенностью организационной инновации от прочих организационных изменений в организации является внедрение какого-либо организационного метода, не использовавшегося организацией ранее и являющегося результатом реализации стратегических решений руководства:

организация баз данных о передовых методах деятельности;

подбор учебного материала и другой информации таким образом, чтобы улучшить обучение сотрудников, сделав информацию более доступной для персонала;

впервые внедренная система «изготовления на заказ», объединяющая сбыт и производство, или сочетание инжиниринга и опытных разработок с производством.

Маркетинговая инновация – это внедрение нового метода маркетинга, включая значительные изменения в дизайне или упаковке продукта, продвижении на рынок или использовании новых стратегий ценообразования.

Отличительной чертой маркетинговой инновации по сравнению с другими изменениями в маркетинговом инструментарии является внедрение метода маркетинга, который не использовался в данной организации ранее. Это изменение должно быть частью новой концепции или стратегии маркетинга. Новые методы маркетинга могут внедряться как для новой, так и для уже существующей продукции:

в размещении продукта (на рынке) – первое внедрение систем франчайзинга или эксклюзивной розничной торговли; использование новых концепций его представления покупателю;

в продвижении продукта (на рынок) – использование организацией новых концепций продвижения товаров и услуг (показ продукта в мультфильмах или телевизионных программах или его представление какой-либо знаменитостью);

первое использование организацией нового метода варьирования цены товара или услуги в соответствии с текущим спросом (понижение цены при низком спросе) или внедрение нового метода, позволяющего покупателям выбирать желаемые характеристики продукта на интернет-сайте организации, а затем узнавать цену конкретного изделия.

Значительное изменение в дизайне или упаковке продукта, основанное на концепции маркетинга, уже используемой организацией для других продуктов, либо применение уже существующих методов маркетинга для освоения географически нового рынка не является маркетинговой инновацией [8].

**Выдержка из постановления Совета Министров Республики
Беларусь
от 20 января 2012 года «О внесении изменений и дополнений в
Положение
о рационализаторстве в Республике Беларусь»**

П. 23-1. Выплата вознаграждения руководителю государственной организации за рационализаторское предложение, за содействие использованию рационализаторского предложения осуществляется по согласованию с государственным органом (организацией), заключившим контракт с данным руководителем [3].

Задание 4. Разработка кадровой инновационной политики предприятия

Цель: разработать проект кадровой инновационной политики, начать работать по которому, ваш факультет станет образцом для других факультетов.

Метод проведения занятия: выполнение задания индивидуально или в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением результатов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь составлять текст отдельных разделов организационного документа – кадровой политики и иметь целостное представление о структуре и содержании цельного документа, а также освоить процедуру прохождения внутренней экспертизы организационной инновации методом «адвокат дьявола».

Порядок и методика выполнения задания. Критическим документом для планирования работы подразделений является программа [10]. Под нее разрабатывается оргструктура (как инструмент реализации того, что вы хотите). Один из разделов программы – это мероприятия, направленные на улучшение работы с кадрами, совершенствование системы мотивации в компании.

Техническое задание может быть сформулировано следующим образом: обеспечить на факультете постоянный рост доли тех, кто способен вырабатывать и реализовывать инновационные решения.

В кадровой политике это будет основой цели. Определите цель своей работы как выработку инновационных подходов к решению кадровых задач, выбор приоритетов в направлениях кадровой политики, разработку механизмов их реализации.

Желаемый образ будущего – факультет, привлекательный для сильных кадров.

Всякая политика имеет своей целью определение тех ориентиров, следуя которым организация боится себя от принятия необоснованных, «близоруких» решений, основанных на современных требованиях, но не учитывающих перспективу. Правильно расставить эти

ориентиры – значит определить те приоритеты в этой политике, которым надо следовать в организации практической деятельности.

Распределите разделы кадровой политики между малыми подгруппами:

- отношение к работнику;
- преимущественный тип занятости;
- процедуры найма, адаптации, обучения;
- степень экономической самостоятельности кафедр;
- оценка квалификаций работников, важных для факультета в целом и в разрезе основных профессиональных групп;
- предпочтительная структура трудовой мотивации по факультету в целом;
- предпочтительный тип личности на должностях заведующих кафедрами, преподавателей;
- предпочтительные формы и принципы оплаты труда;
- степень ответственности факультета перед сотрудниками за условия работы;
- степень восприятия факультетом работника как человека, испытывающего определенные нужды, и участие в удовлетворении определенных социально-бытовых потребностей сотрудников.

Проработав каждый раздел вначале в малой группе, а затем – выступая по очереди перед группой, после некоторой корректировки преподавателем, каждый студент запишет недостающие разделы в тетрадь и получит полный проект документа.

Исходные материалы к теме

Примерная структура кадровой политики организации

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Данный документ определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

1.2. Основной тенденцией, которая вынуждает разрабатывать новые схемы работы с персоналом, является ... (продолжите).

2. ЦЕЛИ И ПРИОРИТЕТЫ

2.1. Не все работники в одинаковой степени могут относиться к работе активно и творчески, и, следовательно, кадровая политика должна быть дифференцированной. Характер и успех изменений будет определять та часть работников ...

3. МЕРОПРИЯТИЯ

3.1. Персонал факультета подразделяется на две категории по степени возможности проявления инициативы ... (Например, *новое оборудование требует от сотрудников роста их квалификации. Если они в состоянии справиться с новым оборудованием, их квалификация и мотивация достаточны. Здесь мы достигаем совместимости оборудования и сотрудников. Никакая инициатива здесь от сотрудников, эксплуатирующих оборудование, не требуется. А вот от лиц, занятых повышением квалификации или организацией повышения квалификации, мы ожидаем инициатив. Как ускорить рост квалификации и при этом удешевить этот процесс?*)

Задание 5. Подбор персонала для управления инновационными предприятиями

Цель: освоить методику структурированного собеседования с претендентами на должность инновационного (проектного) менеджера; научиться делать заключение по кандидатам на должность.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений в малых группах (два человека) с последующей проверкой преподавателем и обсуждением разработок в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь проводить структурированное собеседование с кандидатом на должность инновационного менеджера и делать по его результатам заключение.

Порядок и методика выполнения задания. Умение вести подбор руководящих кадров является одной из мер реализации Декрета Президента Республики Беларусь от 15 декабря 2014 года № 5 «Об усилении требований к руководящим кадрам и работникам организаций» [11].

Задание. Необходимо выяснить у соседа по парте, насколько он подготовлен к управлению инновационными проектами.

Спросите у соседа по парте, каким достижением он гордится больше всего.

Пример. Говорит, что удалось выполнить задание по предмету N в намеченные сроки.

Выясняете, за счет чего удалось вложиться в сроки.

Ответы могут быть:

изначально хорошо составленный план;

хорошее ресурсное обеспечение;

правильно подобранная команда;

оперативное реагирование на сбои и т. п.

Далее выясняете, какова роль студента во всем этом. Что конкретно он сделал из этого?

Если ему доверили формировать рабочую группу, по каким критериям он ее формировал?

Возможные вопросы:

«Эти критерии были предложены вами или кем-то другим?»

«Что другие студенты думали по поводу критериев и чему возражали?»

«Как вам удалось снять затруднения?»

«Какие аргументы вы для этого привели?» и т. д.

Распрашивайте до деталей технологии. С одной стороны, это покажет ваше внимание к соседу по парте, тем самым сформирует мотивацию, с другой – позволит выяснить, что представляет собой сосед как инновационный менеджер.

Важно понять, в какой мере проект (работа, задание) был завершен в срок из-за действий этого студента, его умения выстраивать конструктивные отношения со смежниками и руководителем подгруппы.

Вопросы на выяснение продолжительности участия студента в проекте (работе, задании):

«Вы были руководителем подгруппы с начала работ и до окончания или присоединились в процессе?»

«Что побудило вашу подгруппу включить вас в проект в ходе работы?»

«Какие ваши качества повлияли на их решение?»

«Какие задачи были вам поставлены?»

«Вы согласились принять проект (работу, задание) сразу или выдвинули встречные требования?»

«Какие условия вами были выдвинуты руководителю подгруппы и с какими из них он согласился?»

«Какие аргументы вами были приведены в защиту выдвинутых условий?» и т. д.

После обсуждения результатов работы в группе попросите преподавателя представить структуру вашей группы с точки зрения частоты субъектов инновационной деятельности (новаторов, рационализаторов, изобретателей и т. д.).

Задание 6. Регламентация деятельности проектных структур

Цель: разработать проект положения о проектной структуре.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением разработок в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь составлять минимально работоспособное положение, регламентирующее деятельность временных структурных образований на предприятии.

Порядок и методика выполнения задания. Отличия проектной группы от рабочих групп [12], традиционно создаваемых на предприятиях для решения сложных междисциплинарных проблем:

1. **Наличие бюджета** (нет структуры без своего бюджета), тогда как обычно участники рабочих групп получают зарплату, иногда премию.

2. **Иная мотивация:** одно дело, когда включение в рабочую группу сотрудник расценивает как дополнительную принудительную нагрузку, и другое дело, как возможность дополнительного заработка, доверие к себе, признание способностей.

3. **Добровольность состава:** руководитель группы может быть не только назначен, но и приглашен. При этом остальным он предлагает присоединиться. В таком случае для каждого приглашенного есть выбор: участвовать или нет.

4. **Самоорганизация деятельности.** Не следует, например, регламентировать процесс работы проектной группы и требовать отчет о деятельности чуть ли не после каждого заседания.

Нерезультативно внедрять в структуру организации проектные группы, исключив хотя бы один из этих четырех элементов.

Задание. Разработайте положение о студенческой проектной группе. Воспользуйтесь следующей структурой записи:

1. Общие положения (что представляет собой проектная группа, какого рода вопросы позволяет решать).

2. Механизм работы (возможности для участников и руководителя; ограничения по оплате и режиму работы; альтернативные способы привлечения руководителя и определения задачи; порядок обеспечения ресурсами; состав распорядительной части приказа о создании группы).

3. Функции (кроме решения сложных проблем, для которых нецелесообразно вводить новые должности в функциональной структуре, проектные группы позволяют сформировать новый кадровый состав

руководителей из выпускников, имевших опыт работы в подобных формированиях).

4. Случаи использования (рекомендуется провести «мозговой штурм» и перечислить те задания, которые решают путем создания проектной группы, отделив от тех, которые решаются в текущем порядке).

5. Мотивация участников.

Исходные материалы к теме

Пример использования проектной группы для решения сложной междисциплинарной проблемы

После долгой реконструкции предприятия руководители пришли к необходимости радикально изменить систему внутризаводского транспорта.

Руководствуясь принципом управления, согласно которому поручить решение проблемы следует тому уровню, на котором она возникла, директор предприятия вначале намеревался поручить начальнику транспортного цеха разработать новую концепцию и планировку внутризаводских транспортных коммуникаций с новыми оснащением, управлением. Но тот со своим коллективом, проще говоря, – не потянул. С самого начала он дал понять, что эта задача выходит за его полномочия и способности, она слишком комплексная, касается едва ли не всего предприятия.

Директор рассмотрел и другие предложения – поручить задачу нескольким отделам. Их реакция также не обнадежила: дополнительная нагрузка, чрезмерная занятость и незаинтересованность. Черeda совещаний, заседаний...

Наконец, директор решил выделить на эту работу 100 млн. рублей. Пригласив одного из конструкторов, известного своим новаторством, он предложил: «Даю в твое распоряжение большие деньги. Дело трудное и ответственное и довольно срочное. Подбери по своему усмотрению толковых людей с предприятия, а хочешь и извне, и через пару месяцев я жду от тебя проект новой системы внутризаводского транспорта со всеми обоснованиями, а то и с вариантами. Освободить вас от основной работы я не могу – основное дело не должно страдать. Работайте, когда хотите, но не в рабочее время. Если проект получится и мы его примем – ты сам распределишь из этого фонда деньги каждому по его

вкладу. А если проект будет отклонен – не получите ничего. Согласен?».

Конструктор собрал группу из четырех человек. Немного продвинувшись, они стали приглашать других работников предприятия – кого на конкретную задачу, а кого и в постоянный состав группы. Приглашенные оказывались из самых разных уровней и участков предприятия. Конечно, были и сотрудники транспортного цеха, но кроме них – технологи, строители, цеховые инженеры, кто-то из экономистов.

Весь коллектив почти азартно следил за их работой, новшество обростало слухами, прогнозами, а защита проекта вылилась в историческое событие. Проект был принят за основу, доработки потребовались, но не кардинальные.

Задание 7. Моделирование процесса принятия решения в венчурном фонде

Цель: приобрести навык коллективного взаимодействия в процессе выработки решения о целесообразности предоставления финансирования инновационным проектам.

Метод проведения занятия: выполнение упражнений в малых группах с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь формулировать критические факторы успеха для превращения экономически отсталых, преимущественно дотационных регионов в регионы новой формации.

Порядок и методика выполнения задания. На занятии моделируется деятельность Белорусского инновационного фонда [13]. Ваша подгруппа представляет собой экспертную комиссию венчурного фонда (4–6 человек). Половина из вас – представители науки. Другая половина – бизнесмены. Вам на проработку и принятие решения о целесообразности финансирования за счет средств фонда поступило несколько проектов.

Задания:

1. Сформулируйте критерии отбора проектов для финансирования венчурным фондом.
2. Ранжируйте проекты по степени предпочтительности финансирования (финансируем в первую очередь, во вторую и т. д.).
3. Решение обоснуйте и доложите группе.

Исходные материалы к теме

Базовые критерии, используемые при отнесении производств к высокотехнологичным (в том числе к производствам V и VI технологических укладов), определяющие качественные характеристики производства [12]

Т а б л и ц а 7.1. Блок 1. Современность технологии производства и технологического оборудования

Критерии и показатели оценки	Балл
1	2
1. Критерии оценки технологий:	
1.1. Новизна технологии (срок появления аналога технологии): аналоги отсутствуют	10
менее 2 лет	8
от 2 до 5 лет	4
более 5 лет	0
1.2. Технический уровень и преимущества технологии по сравнению с аналогами: уникальная технология (не имеет аналогов)	10
технология, имеющая аналоги: превышение одного или нескольких основных параметров технологии по сравнению с лучшими аналогами	5
превышение одного или нескольких второстепенных параметров технологии по сравнению с лучшими аналогами	2
снижение удельной материалоемкости по сравнению с аналогом или действующим производством (для материалоемких производств): свыше 15 %	5
от 10 до 15 %	3
от 5 до 10 %	1
снижение удельной энергоемкости по сравнению с аналогом или действующим производством (для энергоемких производств): свыше 15 %	5
от 10 до 15 %	3
от 5 до 10 %	1
1.3. Экологичность: безотходная технология	5

соответствие международным (национальным) экологическим стандартам	2
2. Критерии оценки продукции:	
2.1. Новизна продукции (срок появления аналога продукции): аналоги отсутствуют	10
менее 2 лет	8
от 2 до 5 лет	4
более 5 лет	0
2.2. Технический уровень и преимущества продукции по сравнению с аналогами: превышение одного или нескольких основных параметров продукции по сравнению с лучшими аналогами	5
превышение одного или нескольких второстепенных параметров продукции по сравнению с лучшими аналогами	2
2.3. Сертификация продукции (при необходимости): наличие сертификата (сертификатов) на продукцию	2
2.4. Соответствие стандартам: продукция соответствует международным и национальным техническим стандартам и стандартам по безопасности	5
продукция соответствует национальным техническим стандартам и стандартам по безопасности	2
2.5. Экспортная ориентированность и замещение импорта: объем экспортных поставок в натуральном или стоимостном выражении:	10
более 75 %	
от 50 до 75 %	7
от 25 до 50 %	5
уменьшение импортных поставок аналогичной продукции в Республику Беларусь в натуральном и (или) стоимостном выражении:	5
более 20 %	
от 5 до 20 %	2
2.6. Рентабельность продукции:	
более 50 %	6
от 25 до 50 %	4
от 10 до 25 %	1
3. Организационно-экономические критерии:	
3.1. Удельный вес продукции, произведенной с использованием применяемой технологии в общем объеме производства:	
более 50 %	4

от 25 до 50 %	3
3.2. Научеомкость: удельный вес затрат на приобретение нематериальных активов (включая затраты на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) в общей сумме инвестиционных затрат: более 20 %	10
от 5 до 20 %	6

Окончание табл. 7.1

1	2
от 1 до 5 %	3
менее 1 %	Нет
3.3. Инвестиции в технологии: удельные инвестиции (внебюджетные средства), вложенные инвесторами в создание и (или) модернизацию одного рабочего места: свыше 50 тыс. долл.	4
от 20 до 50 тыс. долл.	2
менее 20 тыс. долл.	1
3.4. Срок окупаемости инвестиций: до 3 лет	10
от 3 до 5 лет	5
от 5 до 7 лет	2
3.5. Удельная добавленная стоимость в объеме товарной продукции: более 70 %	10
от 40 до 70 %	8
от 25 до 40 %	4
менее 25 %	2
3.6. Количественная и качественная характеристики вновь создаваемых или модернизируемых рабочих мест: доля вновь создаваемых и (или) модернизируемых рабочих мест с необходимостью использования работников, имеющих высшее образование и (или) среднее специальное: более 50 %	10
от 30 до 50 %	7
от 20 до 30 %	4
3.7. Использование объектов интеллектуальной собственности: наличие объектов интеллектуальной собственности, в том числе патентов,	5

ноу-хау	
патентная защищенность технологии (либо использование ноу-хау):	
защищена вся технология	5
защищена основная часть технологии	4
защищены отдельные части технологии	2
патентная защищенность продукции:	
защищено все изделие	5
защищена часть изделия	3

Блок 2. Использование информационно-коммуникационных технологий для обеспечения процесса производства.

Обязательные показатели:

- наличие ERP-систем;
- наличие CALS-технологий (в машиностроении);
- использование широкополосного доступа к внешним информационным сетям.

Блок 3. Уровень производственной культуры.

Обязательные показатели:

- система управления;
- культура процесса производства;
- организация труда и производства;
- личная культура работников.

Проект 1. Чудеса чешской селекции

СООО «Коскро» (д. Шинковцы, Гродненский район) создано в 2004 году. Основной вид деятельности – выращивание цыплят-бройлеров на мясо. В январе 2013 года открыли новое направление – выращивание ремонтного молодняка кур-несушек селекции знаменитой чешской фирмы «Доминант ЦЗ».

Традиция селекции несушек заложена в Чехии в 1928 году. Несколько увлеченных чешских птицеводов при участии известных мировых специалистов в области генетики и селекции птицы открыли компанию по разведению кур-несушек на основе лучших мировых пород: род-айланд, суссекс, плимутрок, нью-гемпшир, леггорн. К середине 50-х годов сформированы собственные генетические линии кур-несушек, на базе которых и основаны современные программы селекции доминантов.

Цель селекции доминант ЦЗ – создание птицы, неприхотливой к кормам и условиям содержания, с хорошим здоровьем и устойчивым иммунитетом, высокой яичной продуктивностью при низком расходе корма, со спокойным темпераментом и великолепным внешним видом как курочек, так и петушков.

В настоящее время доминант включает 12 цветных программ продуктивных гибридов кур-несушек, экспортируемых в 35 стран мира (Европа, Азия, Африка и Латинская Америка) для использования на промышленных птицефабриках интенсивного птицеводства. В Швейцарии они участвуют в экологических программах по производству натуральных продуктов.

Выгоды от других яйценокских кур:

- максимально адаптированы к разведению в приусадебных хозяйствах (через шесть недель полностью покрываются пером, окраска становится соответствующей породе, клюют цельное зерно);
- при благоприятных условиях доживают до глубокой старости (7–10 лет);
- не требуют специальных дорогостоящих кормов;
- низкое потребление корма на 1 яйцо (140–160 г), средний вес яйца 62 г;
- крепкое здоровье и сильный иммунитет, прочное оперение – благополучно переносят зиму;
- птица всех 12 видов имеет пропорциональный экстерьер, небольшой вес (взрослая несушка – 2,0–2,5 кг, петушок – 2,3–2,8 кг);
- петушки всех доминантов более живописны и в рамках одного вида отличаются расцветкой оперения от курочек (фирменный прием селекционеров, который позволяет отсортировать птицу по полу уже в суточном возрасте);
- начинают нестись в возрасте 18 недель и к 22-й неделе достигают нормативной яйценоскости (300–320 яиц в год)*;
- максимальная яйценоскость продолжается до 3–4 лет, после чего яйценоскость снижается на 10–15 % в год.

Главное отличие между представителями 12 разных программ – собственная оригинальная окраска: белый леггорн Д 229, доминант красный полосатый Д 459, голубой Д 107, янтарный Д 843, черный Д 109 (черное оперение с зеленым отливом и белым ожерельем) и Д 149, крапчатый серый Д 959, суссекс Д 104, куропатчатый Д 300, бурый Д 102.

Каждый вид доминанта имеет свои «черты характера»: доминант куропатчатый Д 300 – чрезмерно подвижный и немного пугливый, но

необыкновенно красивое оперение; красный полосатый Д 459 – очень спокойный и даже ручной; леггорн Д 229 – очень миролюбивая, чемпион по продуктивности; черные Д 109 и Д 149 – довольно коммуникабельны, не пугливы.

У каждого доминанта свой цвет скорлупы яйца. Леггорны – яйца белого цвета, доминанты Д 104, Д 107, Д 300 – кремового, все остальные доминанты – коричневого.

Производитель предоставил программу, что позволяет контролировать ход развития и поведение цыплят на разных этапах.

Все 12 цветных программ доминант ЦЗ относятся к гибридным формам**.

* Государственной программой инновационного развития на 2011–2015 годы предусмотрено выведение пород яичных кур с продуктивностью 330–340 яиц в год.

**Гибрид – это организм, полученный в результате скрещивания двух различающихся особей (признаки родителей разных пород, но одного вида). Создание гибридных форм – прием, позволяющий селекционерам получать потомство с необходимыми показателями, которых невозможно достичь скрещиванием внутри одной породы. Все современные промышленные несушки, как и бройлерные цыплята, являются кроссами [14].

Проект 2. Новый доильный робот «Астронавт А4»

Развитие промышленного производства молока привело к появлению технологий автоматизированного доения, при котором не используется ручной труд.

«Астронавт А4» компании Lely (ведущего мирового производителя доильных роботов) автоматически без применения ручного труда выполняет следующие функции:

- идентификацию коровы;
- выдачу концентрированных кормов;
- готовит вымя перед подключением доильного аппарата (очистка сосков);
- нахождение сосков и присоединение к ним доильных стаканов (присутствие человека не обязательно, но установка подает сигнал тревоги, извещающий о неисправности доильного робота);
- контроль за процессом доения;

- своевременное снятие доильных стаканов;
- санитарную обработку вымени и дезинфекцию сосковой резины;
- перекачку молока в емкость для охлаждения, измерение удоя молока (кислотность, температуру, количество соматических клеток);
- подсчет количества шагов коровы, сделанных ею после последней дойки (выявление коровы к охоте);
- подачу сигнала селекционным воротам для выборки проблемных коров;
- оценку состояния каждой из четвертей вымени и своевременное выявление признаков мастита (по трем переменным величинам – надюю, температуры, электропроводности молока).

Основная суть новой технологии – самообслуживание животного. Корове оставлено право на свободу выбора срока и частоты посещения доильного бокса (животные достаточно быстро привыкают к доению роботом и самостоятельно посещают доильный бокс). При этом увеличивается частота доений животных (у высокопродуктивных коров – до четырех и более раз в сутки), что благотворно сказывается на здоровье вымени и способствует повышению продуктивности до 15 %.

На фермах, где установлены роботы, обстановка более спокойная, достигается самый высокий уровень комфорта для коров, что способствует росту продуктивности.

Коровы должны соответствовать роботам:

- высокая молочная продуктивность (не менее 6 500 кг молока за лактацию) и уровень молокоотдачи;
- плотно прикрепленное вымя, одинаковые по размеру соски, нижняя точка которых не должна быть ниже 33 см от уровня пола;
- расстояние между сосками не менее 6 см, толщина сосков в пределах 1,5–3,5 см и другие физиологические особенности.

Некоторые животные (5–10 %), несмотря на тренировку, не приходят на доение.

Ферма должна быть укомплектована образованными сотрудниками, обученными работе с компьютерными программами по обслуживанию доильных роботов. Работники должны быть хорошо мотивированы (24 ч в сутки, 365 дней в году). Специалисты по работе с доильными роботами мобильны и могут находиться на ферме необходимое время (от 12 до 24 ч) в случае возникновения проблем с работой системы автоматизированного доения. Бесперебойное обеспечение электроэнергией. Персонал обучается 3–4 месяца, чтобы изучить детали и нюансы процесса. Процент выбраковки скота в других странах – 0–3.

Проект 3. Вентиляционная система для дома

Проект фирмы «Экотерм» и Юрия Ланды из Омска – вентиляционная система для дома. На вид это неказистое устройство, напоминающее вентилятор с насаженной трубой длиной полметра.

Жилые помещения нужно регулярно проветривать, чтобы сбалансировать влажность, чтобы не было неприятных запахов, чтобы исчезли химические выделения из мебели и отделки, чтобы не было душно. Раньше деревянные окна безо всяких наших усилий участвовали в процессе вентилирования воздуха, и, хотели мы того или нет, огромный объем тепла в прямом смысле выветривался из квартир. Теперь с повсеместной установкой герметичных окон проблема теплопотерь, казалось бы, решается, но нет: оказалось, даже при минимальном, предусмотренном строительными нормами и правилами воздухообмене, в новых и реконструируемых зданиях более половины тепла системы отопления расходуется именно на нагрев вентиляционного воздуха, который затем теплым выбрасывается наружу, когда мы открываем форточку для проветривания. Приток свежего воздуха в жилые помещения с современными герметичными окнами осуществляется только при их открытии.

В многоквартирных домах, составляющих основу жилищного фонда, где нет систем централизованного принудительного вентилирования или его сложно наладить, в структуре потерь тепла на стены, двери и окна приходится всего 20–35 %, а на вентиляционные – все оставшиеся. Так вот, после установки прибора «Экотерм» в квартирах вентиляционные потери уменьшаются почти на 70 %. Если сравнивать с обычным кондиционером, обслуживающим сопоставимую площадь с энергопотреблением 1,5 кВт, прибор омицей, названный в патентном документе незамысловато – «Вентиляционная установка», потребляет всего 20 Вт, причем обеспечивает приток именно свежего внешнего воздуха, работая, в отличие от западных, и при сорокаградусных морозах. Прибор подает в помещение подогретый чистый воздух, сокращая затраты на отопление квартиры в два раза. Прямым результатом энергосберегающего эффекта от применения прибора становится уменьшение потребления домами тепловой энергии не менее чем на треть, а косвенным – снижение выбросов CO₂ в атмосферу из-за уменьшения объемов работ котельных и ТЭЦ.

Алгоритм работы прибора прост: реверсивный вентилятор последовательно подает свежий воздух, а затем удаляет загрязненный

комнатный, но при этом удаляемый воздух проходит через эффективный теплообменник-регенератор, отдавая ему свое тепло, а поступающий свежий, наоборот, нагревается. Этот регенератор, выполненный из пластика, и является одной из главных «фишек» прибора.

Идеей такого прибора Юрий Ланда заинтересовался скорее от удивления, когда ему предложили заняться производством подоконных отдушин (это такая штука с каналом, шумоглушителем, фильтром и ветровым клапаном) для установки как раз под герметичные окна. Эта затея для него как криогенщика казалась просто абсурдной: ведь это немислимо – установить дорогое энергосберегающее окно и тут же сделать под ним дырку.

Задание 8. Патентная защита новых разработок

Цель: столкнуть две противоположные позиции и прояснить их жизнеспособность. Первая позиция: «Новые разработки – требуют защиты». Вторая позиция: «Новые разработки – иди впереди конкурентов и забудь про патенты».

Метод проведения занятия: ролевая игра в форме управленческого поединка «Патентовать vs Не патентовать».

После изучения темы студент должен уметь: аргументированно обосновывать свою позицию, делать взвешенный выбор позиции.

Порядок и методика выполнения задания.

Установка для «поединщиков». Понятно, что в инновационном бизнесе возникают новые решения, реализация которых приносит компании деньги; понятно, что многие из найденных нами решений могут быть скопированы конкурентами. Понятно также, что все их запатентовать невозможно – это такая морока! Но! В реальной жизни, мы каждый раз, в конкретной ситуации, взвешиваем на весах, что нам важнее: потратиться на патентование или не забивать себе голову патентованием. Сохранить новинку и потратить (или не тратить) ресурсы на патентование? Строить бизнес, основанный на запатентованных собственных разработках или «охотиться» за незапатентованными чужими разработками? Работать по принципу «сделать все, чтобы сохранить собственные разработки» или по принципу «нашел разработку – помоги другим компаниям сохранить ресурсы, поделись с ними»? До конца быть верным своим ценностям или «бизнес есть бизнес», и это оправдывает жесткую конкурентную борьбу?

Есть те, кто строит бизнес как «денежную машинку». Нашел идею, перевел ее в технологию, продукт, и запатентуй. Иначе ее украдут «ненасытные» конкуренты, а твои денежки – «плакали».

А если не удалось воплотить в продукте или пока тебя устраивает существующий бизнес, – запатентуй и положи на полку: пусть полежит до лучших времен.

Есть и другие – те, кто, найдя лучшее решение, быстро воплощает его в товаре, понимая, что конкуренты легко могут скопировать, но зато отрасль будет развиваться быстрее, продукт будет доступнее.

Задача поединка: собрать максимальное количество содержательных аргументов (а не просто пикировочных реплик) в пользу той или иной жизненной позиции, чтобы дать возможность всем присутствующим прояснить свои собственные координаты ценностей.

Ведущий: преподаватель.

Судьи: девять участников из аудитории.

Участники поединка: лагерь «Патентовать» и лагерь «Не патентовать».

Оценка поединка. Поединок будет оцениваться в двух «плоскостях»:

1. *Технический балл.* За количество приведенных активных аргументов («Ваша позиция не совсем верна, потому что ...») и защитных аргументов («Моя позиция верна, потому что ...»).

2. *Эмоциональный балл.* Эти баллы будут присуждать девять судей из трех ролевых позиций (оцениваются не персоналии в составе одного лагеря, а лагерь в целом).

Первая группа (3 чел.). «**Владельцы**». Представители этой группы судей будут оценивать аргументы участников с позиции потенциального владельца (руководителя) и должны будут по итогам поединка принять решение: Доверил бы я такому (таким) управленцу свой бизнес или нет?

Вторая группа (3 чел.). «**Топ-менеджеры**». Должны будут отдать свой голос «Да» или «Нет», отвечая на вопрос: «Стал бы я вести бизнес в статусе партнера, клиента, поставщика с этими людьми?».

Третья группа (3 чел.). «**Изобретатели**». Эта группа судей будет действовать в роли изобретателя, новатора, который должен будет ответить на вопрос: «Стал бы я работать на фирму под началом таких людей или нет?».

Правила поединка:

1. Необходимо развернуто обозначить и обосновать свою позицию. Для участников на стороне «Патентовать»: «В инновационном бизнесе первичны защита ноу-хау, новинок, технологий, продуктов патентами». Для участников на стороне «Не патентовать»: «Инновационный бизнес делается для того, чтобы быть локомотивом отрасли».

2. На все аргументы у одной стороны 20 минут. Время аргументирования замеряется часами. После окончания аргумента, вопроса, ответа сторона должна дотронуться рукой до середины стола и сказать: «Передача хода!». В тот момент, когда у одной из сторон выходит время, поединок для нее заканчивается. Вторая сторона продолжает в оставшееся у нее время свою аргументацию. Участники одного лагеря сами выбирают отвечающего с их стороны.

3. Вопросы и аргументы должны быть максимально работающими на выбранную вами позицию.

4. Нельзя оскорблять оппонентов и причинять им физические увечья.

Задание 9. Разработка обоснования и плана инновационного проекта

Цель: освоить методику разработки обоснования и плана инновационного проекта.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: разрабатывать обоснование и план инновационного проекта.

Порядок и методика выполнения задания.

Задание. Разработать обоснование и план инновационного проекта «Сдать статью в престижный платный профессиональный журнал на 10 тыс. знаков к ...». (Дата определяется в зависимости от времени проведения занятия.)

Этап 1. Прделайте основные шаги по подготовке обоснования проекта.

Шаг 1. Описать постановку задачи:

внести исходные данные;

указать, что надо сделать;

перечислить цели проекта (пусть их будет несколько).

Шаг 2. Описать продукт проекта. Описание продукта должно быть детальным. Например, продуктом проекта «выбор двигателя для новой модели авто» будет: объем продаж прежней модели сейчас; потенциальный спрос на новую при такой же цене; время, через которое объем предложения сравняется со спросом, время выхода на проектную мощность и т. д.

Шаг 3. Описать результат поставки – требования к исполнению и существенные условия, которые должны быть выполнены до приемки результатов поставки проекта. Например, запуск магазина – один критерий приемки (ленточка разрезана), а то, что устраняется срыв поставки продуктов в магазин – это уже критерий приемки другого проекта.

Шаг 4. Разработать стратегический план, в котором отражена концепция реализации проекта. Вы – не специалисты по написанию статей в профессиональные журналы. Но через стратегический план можете научить специалистов делать лучше.

Описать вариант, которого необходимо придерживаться:

- количество этапов и их результат;
- выполнение работ подрядчиком или своими силами;
- последовательность работ при наличии вариантов;
- работа с авансом или без, с привлечением заемных средств или за счет своих ресурсов;
- использование конкретного оборудования (при наличии вариантов);
- привлечение конкретных сотрудников и подразделений организаций;
- иные действия и решения, обеспечивающие уменьшение количества вариантов работы.

Шаг 5. Описать план по вехам – означает указать даты значимых событий проекта. Мысленно представьте процесс от получения заказа на статью до получения гонорара за опубликованную статью. Описать значимые моменты, находящиеся между этими крайними событиями.

Шаг 6. Оценить в первом приближении количество необходимых ресурсов (оборудования, персонала, материалов).

Этап 2. Разработайте план проекта.

Шаг 1. Выделить этапы проекта в соответствии со стратегическим планом. Для каждого этапа описать продукт этапа и осуществить полный цикл планирования проекта. Далее рассматривать каждый этап в качестве отдельного проекта.

Шаг 2. Для каждого этапа сформировать иерархические структуры работ (ИСР). Для этого составить перечень операций, из которых состоит выполнение различных этапов проекта. ИСР – это иерархическое деление проекта на естественные элементы с целью обеспечения его контроля и управления. В ИСР включаются работы, указанные в описании содержания проекта. На практике целесообразно определить, какие работы будут отданы подрядчикам; оценить их стоимость и продолжительность, получив данные от подрядчиков.

Шаг 3. Спланировать ресурсы. Нужно определить то, какие ресурсы (человеческие, оборудование, материалы) и какое количество каждого ресурса необходимы для выполнения операций проекта.

Шаг 4. Определить последовательность операций (работ).

Шаг 5. Определить длительность операций. Оценивается количество рабочих временных интервалов или объемов работ, необходимых для завершения отдельных операций.

Шаг 6. Разработать расписание (график реализации проекта). Расписание составляется с учетом последовательности операций, продолжительности операций и потребности операций в ресурсах (колонка слева – перечень работ, колонки справа – временные интервалы).

Шаг 7. Оценить стоимость. Определяется стоимость операций проекта и разрабатывается бюджет. Бюджет в инновационном проекте нужен, скорее, не для оценки эффективности вложений, а для мотивации менеджера проекта [16].

Шаг 8. Найти компромисс между стоимостью и сроками. При этом внести изменения в состав ресурсов, стратегический план, продукт проекта.

Шаг 9. Управлять рисками. Нужно идентифицировать риски проекта. В случае необходимости – изменить Стратегический план проекта, перечень работ и ресурсов, описание продукта.

Например, в операции *«доставка крана на стройку»* не может быть рисковым событием *«невозможность доставки»*, а вот *«поломка транспорта»* – весьма вероятна. Не может считаться реагированием на рисковый случай – *«проконтролировать доставку»*.

Шаг 10. Назначить персонал. Это назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта – команда проекта (колонка слева – перечень работ, колонка справа – Ф. И. О. исполнителя).

Шаг 11. Спланировать взаимодействие. Описать порядок обмена информацией (сроки предоставления, процедуры обновления, методы

сбора) в матрице (колонка слева – перечень работ с указанием исполнителей, колонки справа – временные интервалы).

Шаг 12. Проанализировать полученные сроки реализации, стоимость проекта, риски. В случае необходимости (для достижения компромисса) провести перепланирование проекта, изменив назначения ресурсов, Стратегического плана, продукта проекта.

Шаг 13. Свести все изыскания в план проекта – формальный и утвержденный документ, который может быть использован для управления исполнением проекта.

Шаг 14. Сдать преподавателю на проверку.

Задание 10. Методика формирования региона новой формации

Цель: получить исчерпывающее представление о факторах, методах и условиях формирования региона новой формации.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: формулировать критические факторы успеха для превращения экономически отсталых, преимущественно дотационных регионов в регионы новой формации.

Порядок и методика выполнения задания.

Упражнение 1. Найдите в тексте, запишите в тетрадь и обсудите с преподавателем:

1. Условия формирования региона новой формации.
2. Критерии отбора в бизнес-инкубатор, идеологию, отличительные черты.
3. «Воронку» отбора проектов в бизнес-инкубатор и их дальнейшее развитие.
4. Процесс работы сотрудников бизнес-инкубатора с командой проекта.
5. Мотивацию университетов к бесплатной передаче лицензии на использование принадлежащей им интеллектуальной собственности команде проекта.
6. Структуру эффективной системы коммерциализации научных разработок и поддержки начинающих компаний.
7. Критерии оценки эффективности региона новой формации.

Упражнение 2. Мысленно перенесите элементы модели региона новой формации в вашу местность (город, район). Обсудите с

преподавателем, какие критические факторы успеха следует создать, чтобы данная модель сработала в вашем регионе?

Исходные материалы к теме

Ситуация для проработки «Локальное экономическое чудо»

Рассказчик – вице-президент по вопросам экономики и инноваций инновационного кластера агломерации Монпелье **Жильбер Пастор [17]:**

«Город Монпелье – столица французского региона Лангедок-Руссильон. В конце 1970-х этот регион был известен лишь тем, что здесь отличный климат и производится очень много вина. Иногда еще вспоминали великого Франсуа Рабле, который преподавал медицину в местном университете.

Спустя несколько десятилетий в Лангедоке-Руссильоне по-прежнему производят вина больше, чем в Чили, Южной Африке и Австралии вместе взятых. Разница в том, что вклад сельского хозяйства в экономику региона в настоящее время не превышает 10 %. А свыше 70 % дают высокотехнологичные отрасли – ИКТ, фармацевтика, «зеленые» технологии.

Наряду с Парижем, Лионом и Греноблем Монпелье – один из крупнейших французских центров высоких технологий, специализирующихся на медицинских, информационных, агротехнических и биотехнологиях, а также на возобновляемой энергетике, управлении водными ресурсами и их регенерации.

Население города (единая агломерация Монпелье и прилегающих муниципалитетов) за этот срок удвоилось, причем высокие темпы демографического роста сохраняются и по сей день. В отличие от остальной Франции население Монпелье молодеет – в настоящее время 43 % постоянных жителей агломерации моложе 30 лет.

Жорж Фреш с 1977 по 2002 год бессменно занимал пост мэра города, а затем, вплоть до своей смерти в 2010 году, – главы объединенной агломерации Монпелье и регионального совета Лангедока-Руссильона.

При Жорже Фреше администрация Монпелье использовала любую возможность для увеличения научного и кадрового потенциала города. Город активно «продавливал» свою кандидатуру, как только речь заходила о размещении очередного крупного научного проекта.

В городе была создана система «мягкой посадки» – набор льгот и услуг, обеспечивающих максимально комфортную адаптацию зарубежных компаний к местным условиям и их выход на французский и европейский рынки.

В 2000-х Монпелье неоднократно признавался одним из наиболее комфортных и дешевых в Западной Европе городов для открытия и ведения бизнеса. В итоге там были размещены НИОКР-центры таких гигантов, как IBM, Dell, Sanofi, Veolia, Ubisoft, Intel.

На 420 тыс. человек жителей здесь действуют свыше 29 тыс. частных предприятий. Город уверенно лидирует в стране по количеству ежегодно создаваемых стартапов.

У региона Лангедок-Руссильон не было индустриального прошлого, зато он обладал солидным научным потенциалом: в Монпелье находится сразу три мощных университета – два естественно-научных, в том числе старейший в Европе медицинский университет, и один гуманитарный.

Была создана одна из наиболее эффективных в стране систем коммерциализации научных разработок и поддержки начинающих технологических компаний. Ежегодно при поддержке агломерации создается порядка 20 новых технологических предприятий. Из них через три года после регистрации выживает 84 %. В среднем по стране аналогичный показатель не превышает 60 %.

Система состоит из трех основных элементов. Первый – университет, где создаются новые знания и зарождаются новые бизнес-проекты. Затем проекты перемещаются в один из двух технологических бизнес-инкубаторов – CapAlfa и CapOmega, которыми управляет Центр инновационного бизнеса (ВІС), где новое предприятие создается и встает на ноги. Третий этап, на который переходят компании, находящиеся на стадии роста, – это технологические парки. В Монпелье действует 18 бизнес-парков и два технопарка, специально предназначенных для выпускников бизнес-инкубаторов.

В настоящее время университеты Монпелье ежегодно передают 10–15 лицензий на использование принадлежащей им интеллектуальной собственности стартапам, создаваемым в их стенах. В большинстве случаев лицензии передаются бесплатно с условием выплаты роялти после того, как проект начнет приносить прибыль. Чем они мотивированы? Во-первых, в настоящее время от активности университета в передаче технологий бизнесу зависит, сколько денег он получит от государства. Во-вторых, в этом заинтересованы университетские лаборатории. Чем

больше частных компаний будет связано происхождением с той или иной лабораторией, тем больше у нее шансов привлечь частные инвестиции. Наконец, в коммерциализации собственных разработок заинтересованы отдельные ученые, поскольку после принятия закона Аллегра их академическая карьера зависит в равной мере от количества публикаций и от количества полученных ими патентов.

Попасть в бизнес-инкубатор ВИС непросто: из 230 поданных в 2010 году заявок шансы пройти отбор имеют в лучшем случае 30–35. Досье проектов оценивает специальная комиссия – помимо чиновников в нее входят инвесторы, отраслевые эксперты, а также руководители успешных технологических предприятий. Критериев отбора всего два. Во-первых, проект должен базироваться на прорывной инновации, имеющей перспективы на международных рынках. Во-вторых, проектная команда должна включать в себя квалифицированных специалистов, способных этот проект реализовать. Кроме того, идеология ВИС не допускает конкуренции между проектами.

Еще одна важная отличительная черта – в бизнес-инкубаторы ВИС принимают проектные команды, которые еще не зарегистрировали юридическое лицо и не начали заниматься предпринимательством официально. Подготовительный период, предшествующий созданию предприятия, может длиться до трех лет – все это время бизнес-тренеры инкубатора будут работать с командой проекта над бизнес-планом, продуктовой и маркетинговой стратегией, организационной структурой будущего предприятия. За этот период становится понятно, способна ли команда справиться с задачей и насколько жизнеспособен сам проект.

После регистрации предприятия проект остается в бизнес-инкубаторе на три года. Однако агломерация не оставляет состоявшиеся в ВИС проекты без опеки и после того, как те покинут бизнес-инкубатор. Практически все резиденты CapAlfa и CapOmega заранее «расписаны» по двум созданным в городе технологическим паркам.

Большинство компаний в бизнес-инкубаторе начинают работать, будучи численностью в 2–3 человека, а на выходе – там порядка 50 человек. В самых первых предприятиях, вышедших из инкубатора, уже от 1 100 до 1 500 работников.

ВИС является связующим звеном между проектами и источниками внешнего финансирования и инвестиций. Сама агломерация финансовой поддержки проектам, размещенным в бизнес-инкубаторах, не оказывает. Начинающие компании могут рассчитывать на финансирование из трех источников. Во-первых, это гранты министерства науки. Во-

вторых, региональный частно-государственный фонд поддержки начинающих инновационных предприятий Crealia, который предлагает командам беспроцентные кредиты на проверку проекта без личных поручительств. На стадии стартапа подключаются частно-государственный региональный фонд развития Sorides с участием агломерации, региона, а также нескольких частных венчурных фондов. Один раз в год ВИС отбирает 15 проектов из числа резидентов инкубатора, нуждающихся, а главное, готовых к привлечению внешних инвестиций, с которыми проводятся дополнительные тренинги и консультации. Затем на ежегодной встрече с этими проектами знакомят пул инвесторов (обычно это 40–50 индивидуальных бизнес-ангелов и представителей банков и венчурных фондов).

Для проектов, ставших резидентами ВИС, работа с бизнес-тренерами обязательна – это одно из условий контракта с инкубатором. Тренеров совсем не много – шесть человек на 100 предприятий и 20 проектов на подготовительной стадии (не считая проекты, находящиеся на подходе к бизнес-инкубатору).

Услуги бизнес-инкубатора платные, но предоставляются по цене ниже рыночной, потому что предприятию нужно дать возможность вырасти.

В течение всего того времени, пока предприятие остается в инкубаторе, проводится обучение команды руководить людьми, вести бухгалтерию, формируются навыки в плане международного менеджмента.

Когда предприятие выходит из инкубатора, ему могут предложить либо места для размещения самой организации, либо производственные цеха (в аренду или для приобретения), земельные участки под застройку.

Технопарк – последнее звено в системе поддержки начинающих технологических компаний, созданной в Монпелье. «Когда из наших бизнес-инкубаторов вышли первые предприятия, мы столкнулись с тем, что они быстро распадаются, а их команды вместе с принадлежащей им интеллектуальной собственностью переходят на работу в крупные компании. Просто потому, что им негде было продолжить работу. Нас это не устраивало, поскольку в этом случае затраты на бизнес-инкубаторы оказывались деньгами, выброшенными на ветер. Поэтому и было решено инвестировать в строительство технопарков».

Стать резидентом технопарка может любая компания, имеющая юридическое лицо во Франции и занимающаяся исследованиями в области фармацевтических и биотехнологий. Еще один критерий отбора

претендентов – количество рабочих мест, которые компания может создать в будущем. Однако на практике, за исключением лаборатории фармацевтического гиганта Sanofi Aventis (один из инвесторов технопарка, арендующий в нем лабораторию), все без исключения резиденты Biopôle – выходцы из бизнес-инкубатора ВИС».

План развития инновационной инфраструктуры в Республике Беларусь приведен в табл. 10.1.

Т а б л и ц а 10.1. План развития инновационной инфраструктуры в Республике Беларусь на 2023–2028 годы [18; 19]

Субъекты инновационной инфраструктуры	Количество	
	2023 г.	2028 г.
1	2	3
1. Научно-технические парки	11	21
2. Центры трансфера технологий	35	45
3. Венчурные организации	1	3
4. Научно-производственные (научно-практические) центры, холдинги	40	60
5. Инновационные центры, в том числе информационные, маркетинговые, учебно-производственные, центры повышения квалификации	76	100
6. Бизнес-инкубаторы	9	20
7. Научно-технические библиотеки, включая заводские	490	500
8. Инновационно-активные предприятия	381	1 000
9. Парк высоких технологий (многофункциональный)	1	1
10. Научно-технологический парк в области нано-, биотехнологий и фармацевтики	–	1
11. Белорусский инновационный фонд	1	1
12. Другие специализированные финансовые организации	–	2
13. Проектно-конструкторские организации	25	30
14. Инжиниринговые организации	10	15

3.7 ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Задание 1. Тест

1. Стратегический менеджмент – это:

- процесс принятия решений
- наука об управлении сложными объектами
- наука и технология стратегического управления
- реализация планов предприятия

2. Основные элементы стратегического менеджмента:

- стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль
- субъекты и объекты стратегического управления
- стратегическое планирование и тактическое планирование
- менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг

3. Наука «стратегическое управление» стала развиваться:

- 50-60 гг. XIX в.
- 70-80 гг. XIX в.
- 20-30 гг. XX в.
- 60-70 гг. XX в.

4. Функции стратегического менеджмента:

- планирование, организация, руководство и контроль
- планирование, организация, координация, учет, анализ и контроль
- социальное планирование, координация, контроль и мотивация
- учет, анализ, контроль и мотивацию

5. Основные понятия стратегического менеджмента:

- миссия
- цели
- стратегия
- производство
- маркетинг
- финансы

6. Процесс стратегического менеджмента включает:

- стратегическое планирование

- реализации выбранной стратегии
- стратегический контроль
- организацию службы безопасности предприятия
- решение оперативных планов
- мотивация персонала

7. Не относится к предписывающим школам стратегий школа:

- конфигурации
- дизайна
- планирования
- позиционирования

8. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

- стратегия работы отдельного исполнителя
- стратегия работы отдельного подразделения
- стратегия фирмы по всем ее направлениям
- стратегия фирмы на ближайшую перспективу

9. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

- технология менеджмента
- мотивация персонала
- финансовые и статистические методы
- различные системы оплаты труда персонала

10. Виды стратегий по уровням управления:

- портфельная
- текущая
- стратегии роста
- деловая (конкурентная)
- функциональная
- дифференциации

11. Основная цель «портфельной» стратегии:

- разделение труда
- определение специфики и особенностей товара конкурента
- расширение и укрепление стратегических хозяйственных единиц предприятия
- выявление конкурентных преимуществ

12. Основная цель деловой стратегии:

- достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации
- расширение портфеля ценных бумаг
- определение работ в подразделениях организации
- совершенствование структуры управления

13. Основная цель функциональной стратегии:

- разработка миссии организации
- разработка целей и задач в подразделениях организации
- определение сроков реализации продукции
- выявление потребностей персонала

14. К базовым стратегиям школы позиционирования (М. Портера) относятся стратегии:

- лидерства в издержках
- функциональные
- дифференциации
- инновационные
- производственные
- фокусирования

15. Стратегия – это:

- четко выраженная причина существования организации
- высокие слова, позволяющие организации формировать свой имидж
- набор решений и действий, помогающих организации достичь своих целей
- контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для организации

16. Миссия фокусирует внимание на:

- товаре
- потребителе
- руководстве
- планах

17. Цели организации должны быть:

- как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении
- как можно более близкими, тогда проще осуществлять контроль

- конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживающимися
- предварительными, текущими, заключительными

18. Для анализа внутренней и внешней среды организации используют:

- STEP – анализ
- SWOT – анализ
- управленческий анализ
- метод ESFAS

19. Модель жизненного цикла товара лежит в основе матрицы:

- BCG
- Игора Ансоффа
- конкуренции Портера
- General Electric

20. Инвестиции для обеспечения высоких темпов роста – это возможная стратегия для товара:

- «трудные дети»
- «звезда»
- «дойная корова»
- «собака»

Задание 2. Кроссворд

ПО ГОРИЗОНТАЛИ

1. ... рост. Эта стратегия опирается на развитие рынка и продукта, а также укрепление своих позиций. (концентрированный)

7. Фамилия автора модели пяти конкурентных сил. (Портер)

9. Прямая ... - это случай, когда компания приобретает или объединяется с дистрибьютором или продавцом, тогда как обратная ... - это случай, когда компания приобретает или объединяется с поставщиком или производителем. (интеграция)

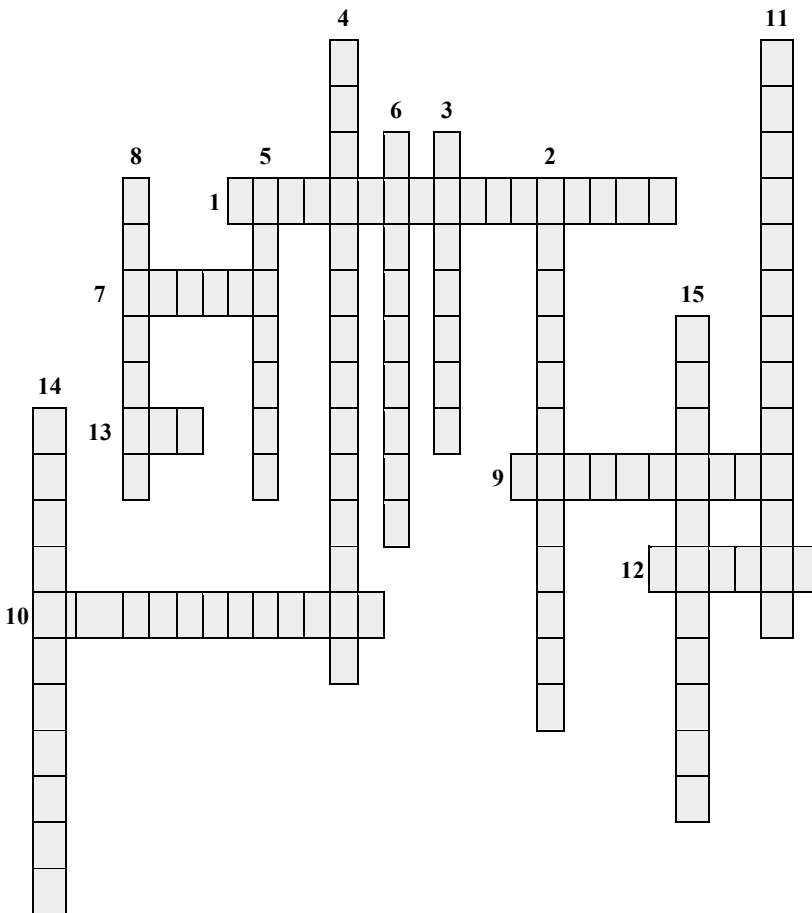
10. Типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на определенной части продукции и/или географическом регионе. (фокусирование)

12. В широком понимании это философия и предназначение, смысл существования организации. (Миссия)

13. Общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции. (ключевые факторы успеха (КФУ))

ПО ВЕРТИКАЛИ

2. Взаимоисключающие возможности стратегического развития организации, позволяющие достичь стратегических целей организации в рамках выбранной миссии. (альтернативы)



3. Детальное описание будущего идеального состояния организации, которое служит ориентиром в процессе постоянных изменений в долгосрочной перспективе. (видение)
4. Одна из стратегий управления, делающая акцент на разнообразии — продуктов, рынков, видов производства и т. д. (диверсификация)
5. Совокупность предприятий, производящих близкую по назначению продукцию или оказывающих однотипные услуги. (отрасль)
6. Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. (стратегия)
8. ценности — это инструмент стратегического анализа, направленный на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования. (цепочка)
11. Изучение сложившихся в прошлом и настоящем устойчивых тенденций экономического развития и перенос их на будущее. (экстраполяция)
14. ... стратегии – способы распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы. (портфельные)
15. Объект стратегического управления. (организация)

Задание 3. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ SWOT-АНАЛИЗА

SWOT-анализ – один из самых распространенных видов анализа в маркетинге и стратегическом управлении, позволяющий выявлять и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы.

На основе сравнения внутренней силы и слабости своей организации с возможностями и угрозами, которые исходят от рынка, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес. С помощью SWOT-анализа можно установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, а также внешними возможностями и угрозами.

Общая схема проведения SWOT-анализа и его место в процессе разработки стратегии представлены на рис. 1.

Результатом SWOT-анализа является итоговая матрица, которая служит основой для принятия стратегических решений.

С математической точки зрения матрица SWOT представляет собой таблицу размерностью $n \times m$, где n – множество факторов внутренней среды (сильные и слабые стороны), а m – множество факторов внешней среды (возможности и угрозы).

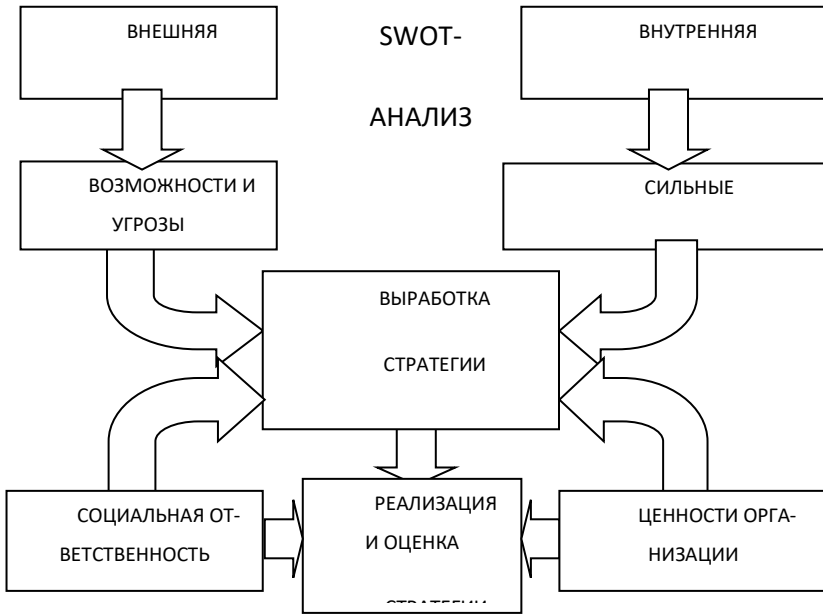


Рис. 1. Общая схема SWOT-анализа.

Рассмотрим более подробно факторы внешней и внутренней среды организации.

Элементы внутренней среды: сильные и слабые стороны

Сильные стороны служат той базой, на которую организация должна опираться в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться укреплять и расширять.

Слабые стороны – это предмет самого пристального внимания со стороны руководства организации, которое должно делать все возможное для того, чтобы избавиться от них.

Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности организации. Для того чтобы

сформулировать перечень слабых и сильных сторон, необходимо рассмотреть внутреннюю среду предприятия как совокупность сфер ее деятельности. Деление внутренней среды организации на отдельные сферы весьма условно, данные элементы можно рассматривать как более детально, так и более укрупненно:

- *маркетинг и маркетинговые исследования* (наличие, доступность и достоверность маркетинговой информации, применяемые методики маркетинговых исследований, эффективность мероприятий ФОССТИС и др.);

- *продукт* (качество, конкурентоспособность, дизайн, ассортимент, дифференциация, специфика продукта, стадия жизненного цикла);

- *ценообразование* (ценовая конкурентоспособность, стратегия ценообразования, соотношения «цена – издержки» и др.);

- *продвижение* (наличие и доступность информации о товаре, фирме, образ товара в глазах потребителей и др.);

- *сервис* (послепродажное и гарантийное обслуживание, его качество и отличительные особенности и др.);

- *персонал* (квалификация персонала, навыки, знания, текучесть кадров, уровень развития системы стимулирования и мотивации сотрудников и др.);

- *распределение* (надежность и товаропроводящих сетей, стратегия распределения, охват рынков, транспорт и логистика и др.);

- *торговые марки и позиционирование* (известность и репутация торговых марок, перспективность целевого сегмента, наличие патентов, товарных знаков и др.);

- *инвестиции и инновации* (использование инноваций в производстве, управлении, сбыте, уровень инвестиционной деятельности, инвестиционная привлекательность, затраты на НИОКР, эффективность мероприятий НИОКР и др.);

- *оперативное управление* (уровень оперативного управления, оперативность в принятии и реализации управленческих решений, механизация управленческого труда и др.);

- *производство* (концепция управления производством, объемы производства, применяемая технология, оборудование, уровень материало- и энергоемкости производства, уровень издержек, инфраструктура и др.);

- *сбыт* (количество каналов сбыта, их длина и ширина, структура реализации, наличие и эффективность фирменной торговли и др.);

- *менеджмент* (методы управления, система управления, результативность управленческого труда, регламенты работы, система измерения результативности и др.);

- *структура управления* (наличие четкой структуры управления и ее тип, количество уровней управления, структурных подразделений, наличие должностных инструкций и др.);

- *ресурсы компании* (наличие и доступность финансовых, материальных и трудовых ресурсов, качество и цена ресурсов и др.).

В каждой из перечисленных сфер могут быть заключены как положительные, так и отрицательные стороны фирмы. Более того, одно и то же обстоятельство может содержать как силу, так и слабость. Например, крупные размеры предприятия в качестве сильной стороны могут выступать как наличие эффекта от масштаба производства, в качестве слабой – как отсутствие возможности гибко реагировать на изменения конъюнктуры рынка. Наличие государственной поддержки предприятия при всех очевидных плюсах может повлечь наличие такой слабой стороны, как отсутствие самостоятельности при управлении производственно-сбытовой деятельностью.

- **Элементы внешней среды: возможности и угрозы**

Угрозы представляют собой отрицательные тенденции и явления во внешней среде, которые при отсутствии соответствующей реакции со стороны организации могут привести к значительному снижению эффективности ее функционирования.

Возможности – это положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых может привести к значительному увеличению объема продаж и размеров получаемой прибыли.

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды. Анализ среды, который к данному моменту уже должен быть проведен, может послужить отличной отправной точкой для этой части SWOT-анализа. Основные элементы, которые нужно рассмотреть, включают в себя:

- *законодательные и политические силы* (действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, такие как налогообложение, лицензирование, денежно-кредитная политика и др.);

- *социальные и культурные факторы* (интенсивность иммиграции и эмиграции, средняя продолжительность жизни, образовательные

стандарты, покупательские привычки, отношение к качеству товаров и услуг, социальная ответственность, социальное благосостояние и др.);

- *технологические силы* (процессы, методы и техника осуществления любых производственных, обслуживающих и творческих видов деятельности, уровень развития НТП в конкретных сферах деятельности и др.);

- *экономическую ситуацию* (состояние экономики, макроэкономические показатели: ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции, доходы населения, уровень предпринимательской и инвестиционной активности и др.);

- *международные события* (тенденции развития транснациональных корпораций, мировых рынков, курсы валют, индексы деловой активности, межправительственные соглашения, межгосударственные конфликты и др.);

- *конкуренцию* (природа и масштаб конкурентной угрозы, тип и интенсивность конкуренции, возможность появления новых конкурентов, наличие барьеров для входа в отрасль, давление со стороны товарозаменителей и др.);

- *потребителей* (количество потребителей, специфика спроса, потребности покупателей, приверженность торговой марке, емкость рынка и др.);

- *поставщиков ресурсов* (рыночная власть поставщиков материалов, капитала, трудовых ресурсов, степень зависимости от поставщиков, тенденции изменения цен на ресурсы и др.).

ПРИНЦИПЫ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

Принципы представляют собой основополагающие идеи, положения, нормы и правила, которыми должны руководствоваться менеджеры при проведении исследований.

Существует ряд общих правил, которыми следует руководствоваться при проведении SWOT-анализа.

1. Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

2. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее существенные преимущества и слабости.

3. Необходимо использовать объективную и разностороннюю входную информацию. Поэтому исследование следует проводить на основании экспертных оценок. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

4. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

5. Очень важно понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее влияние на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости: сначала идет угроза номер один и так далее. SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей можно проводить отдельный анализ. Нет смысла перечислять все возможное и невозможное: следует ограничиться лишь теми элементами, которые оказывают наибольшее влияние на организацию. Анализ должен быть ориентирован на покупателя, а не на внутренние переменные организации. Обосновывая исходную информацию, исследователям следует задать себе следующие вопросы:

1. Уверены ли мы, что это на самом деле так?
2. Насколько мы уверены?
3. Откуда мы это знаем?
4. Возможно ли, что вскоре это изменится?
5. Имеет ли это заявление смысл для наших покупателей?
6. Рассмотрели ли мы эту позицию по отношению к конкурентам?

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

SWOT-анализ проводится в 4 этапа. На **первом** этапе определяется **список слабых и сильных** сторон организации, а также **возможностей и угроз**. При его составлении можно использовать примерный набор характеристик, предлагаемый специалистами в области стратегического менеджмента.

Сильные стороны: выдающаяся компетентность в данной сфере деятельности, адекватные финансовые ресурсы, высокая квалификация работников, хорошая репутация у потребителей, надежная сеть распределения, активная маркетинговая политика, возможность получения экономии от роста масштабов производства, государственная поддержка, наличие доступа к редким ресурсам, использование прогрессивных технологий производства продукции, преимущества в области издержек, высокое качество продукции, наличие инновационных способностей и возможностей их реализации, высокое качество менеджмента и др.

Слабые стороны: отсутствие ясных стратегических направлений развития организации, устаревшие оборудование, техника и технология, более низкая прибыльность, низкое качество менеджмента, а также квалификация и компетентность работников, отставание в области исследований и разработок, узкий ассортимент производимой продукции, низкое качество продукции, слабое использование принципов маркетинга, производственная концепция предприятия, недостаточные финансовые ресурсы, слабая сеть распределения продукции и др.

Угрозы: возможность появления новых конкурентов, изменение вкусов и запросов потребителей, возрастание силы и давления со стороны поставщиков и потребителей, рост продаж продуктов-заменителей, замедление темпов роста емкости рынка, усиление государственного регулирования, неблагоприятные демографические изменения, замедление темпов экономического роста и др.

Возможности: рост спроса на продукцию, повышение качества поставляемого сырья, снижение налоговой нагрузки, ускорение темпов роста емкости рынка, снижение цен на ресурсы, рост доходов населения и др.

Предложенный список может быть дополнен и другими характеристиками внутренней и внешней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой находится фирма.

После составления списка слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз, может оказаться, что перечисленное их количество значительно больше, не очень содержательно и не очень репрезентативно. Во избежание этого на **втором этапе** проводится **оценка всех факторов**, входящих в каждую из четырех частей этого списка.

Факторы внешней и внутренней среды организации оцениваются по нескольким направлениям:

сильные стороны – по степени влияния на деятельность фирмы (A_i) и вероятности использования (p_i);

слабые стороны – по возможным последствиям (A_i) и вероятности проявления в процессе деятельности (p_i);

возможности – по степени влияния на деятельность фирмы (A_j) и вероятности появления во внешней среде (p_j);

угрозы – по возможным последствиям от их реализации (A_j) и вероятности появления во внешней среде (p_j).

При этом A_i и A_j изменяются в диапазоне от 1 до 5, p_i и p_j – от 0,1 до 1,0.

Оценки выставляются экспертами по каждому из факторов, а затем подсчитываются средние значения вероятности и степени влияния (возможных последствий). На основании значений полученных средних данных A_i , A_j , p_i и p_j определяются места внутренних и внешних факторов на полях соответствующих матриц.

По итогам экспертной оценки **сильных сторон** составляется матрица сильных сторон организации (табл. 1).

Таблица 1. Матрица сильных сторон организации

Вероятность использования сильных сторон p_i	Степень влияния сильной стороны организации на ее деятельность A_i		
	Сильная (4,51 – 5,00)	Умеренная (3,01 – 4,50)	Малая (до 3,00)
Высокая (0,71 – 1,00)	BC	BU	BM
Средняя (0,41 – 0,70)	CC	CU	CM
Низкая (до 0,40)	HC	HU	HM

В ней сверху по горизонтали откладывается степень влияния сильных сторон на деятельность организации (сильная, умеренная, малая). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация может воспользоваться своими сильными сторонами (высокая, средняя,

низкая). Каждая из сильных сторон в соответствии с полученными оценками записывается в соответствующем квадранте матрицы.

Полученные внутри матрицы девять полей имеют разное значение для организации. Наибольшее значение имеют сильные стороны, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, и их необходимо использовать в первую очередь. Сильные стороны, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания. Использовать же сильные стороны, попавшие на поля НС, СУ и ВМ, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

По итогам анализа матрицы сильных сторон для проведения дальнейших исследований осуществляется отбор наиболее существенных из них, попавших в квадранты левого верхнего угла матрицы.

Для оценки **слабых сторон** составляется матрица слабых сторон организации. В ней сверху по горизонтали откладываются возможные последствия, к которым может привести наличие (осуществление) слабых сторон (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что слабые стороны будут проявляться в деятельности организации – высокая, средняя, низкая (табл. 2).

Те слабые стороны, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют для организации очень большую опасность и требуют немедленного и обязательного устранения. Слабые стороны, попавшие на поля ВТ, СК и НР, также должны постоянно находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены при первой же имеющейся возможности. Что касается слабых сторон, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то хотя и не ставится задача их первостепенного устранения, они также требуют соответствующего внимания и ликвидации.

Таблица 2. Матрица слабых сторон организации

Вероятность проявления слабых сторон p_i	Возможные последствия для организации от наличия слабых сторон A_i			
	Разрушение (5,00)	Критическое состояние (4,01 – 4,99)	Тяжелое состояние (3,01 – 4,00)	«Легкие ушибы» (до 3,00)
Высокая (0,71 – 1,00)	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя (0,41 – 0,70)	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая (до 0,40)	НР	НК	НТ	НЛ

Слабые стороны, попавшие на остальные поля матрицы, требуют от руководства постоянного наблюдения за их развитием.

По итогам анализа матрицы слабых сторон для проведения дальнейших исследований осуществляется отбор наиболее существенных из них, попавших в квадранты левого верхнего угла матрицы.

Для оценки использования имеющихся **возможностей**, открывающихся перед организацией, также составляется соответствующая матрица. По своей форме и структуре она аналогична матрице сильных сторон (табл. 3).

Таблица 3. Матрица возможностей

Вероятность появления возможностей p_j	Степень влияния возможностей на деятельность организации A_j		
	Сильная (4,51 – 5,00)	Умеренная (3,01 – 4,50)	Малая (до 3,00)
Высокая (0,71 – 1,00)	BC	BU	BM
Средняя (0,41 – 0,70)	CC	CU	CM
Низкая (до 0,40)	HC	HU	HM

В матрице возможностей сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможностей на деятельность организации (сильная, умеренная, слабая), а слева по вертикали – вероятность того, что данные возможности возникнут в окружающей среде (высокая, средняя, низкая).

Возможности, попадающие на поля BC, BU, CC, имеют большое значение для организации и их необходимо использовать в первую очередь. Возможности, попадающие на поля CM, HU, HM, практически не заслуживают внимания, а использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, следует лишь в случае, если у организации имеется достаточно ресурсов.

По итогам анализа матрицы возможностей для проведения дальнейших исследований осуществляется отбор наиболее существенных из них, попавших в квадранты левого верхнего угла матрицы.

Для оценки **угроз** деятельности организации составляется соответствующая матрица, которая по своей форме и структуре аналогична матрице слабых сторон. В ней сверху по горизонтали откладываются возможные последствия, к которым может привести реализация угроз, а слева по вертикали – вероятность того, что эти угрозы возникнут во внешней среде (табл. 4).

Таблица 4. Матрица угроз для организации

Вероятность возникновения угроз p_j	Возможные последствия для организации от возникновения угроз A_j			
	Разрушение (5,00)	Критическое состояние (4,01 – 4,99)	Тяжелое состояние (3,01 – 4,00)	«Легкие ушибы» (до 3,00)
Высокая (0,71 – 1,00)	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя (0,41 – 0,70)	СР НР	СК НК	СТ НТ	СЛ НЛ
Низкая (до 0,40)				

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК, СР, представляют наибольшую опасность для организации и требуют немедленного, обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК, НР, должны быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то хотя и не ставится задача их первостепенного устранения, они все-таки требуют постоянного внимания и должны быть устранены при первой же возможности. За угрозами, попавшими на оставшиеся поля матрицы, требуется осуществлять постоянное наблюдение.

По итогам анализа матрицы угроз для проведения дальнейших исследований осуществляется отбор наиболее существенных из них, попавших в квадранты левого верхнего угла матрицы.

После проведения оценки и отбора слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз для организации наступает **третий этап SWOT-анализа**, в процессе которого устанавливаются взаимосвязи между силой либо слабостью, с одной стороны, и возможностями либо угрозами, с другой. В данном случае вырабатываются наиболее вероятные сценарии развития ситуации при взаимодействии внутренних и внешних факторов деятельности организации.

Следует проанализировать каждое парное сочетание факторов внутренней и внешней среды и сформулировать конкретное направление деятельности.

Для конкретизации оценок взаимосвязей «сила/слабость – возможность/угроза» и перевода их из вербальной формы в числовую заполняется рабочая матрица SWOT - анализа (табл. 5).

Рабочая матрица представляет собой таблицу размерностью $p \times m$, где p – количество рассматриваемых факторов внутренней среды, m – количество факторов внешней среды. В данном случае будет рассматриваться матрица размерностью 8×8 .

Таблица 5. Рабочая матрица SWOT - анализа

Показатели			Факторы внешней среды								
			Возможности (O)				Угрозы (T)				
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Факторы внутренней среды	Сильные стороны (S)	1	a ₁₁	a ₁₂	a ₁₃	a ₁₄	a ₁₅	a ₁₆	a ₁₇	a ₁₈	
		2	a ₂₁	Поможет ли i-я сильная сторона использовать j-ю возможность?				Поможет ли i-я сильная сторона нивелировать негативные последствия j-й угрозы?			a ₂₈
		3	a ₃₁								a ₂₈
		4	a ₄₁								a ₄₈
	Слабые стороны (W)	5	a ₅₁	a ₆₂	a ₆₃	a ₆₄	a ₆₅	a ₆₆	a ₆₇	a ₅₈	
		6	a ₆₁	Помешает ли i-я слабая сторона использовать j-ю возможность?				Усугубит ли i-я слабая сторона негативные последствия j-й угрозы?			a ₆₈
		7	a ₇₁								a ₇₈
		8	a ₈₁								a ₈₈

В квадрантах SO, ST, WO, WT рабочей матрицы экспертами выставляются в соответствующих ячейках оценки влияния каждого из факторов силы и слабости на использование возможностей или на защиту (усугубление) от негативных последствий угроз. Оценки для сильных сторон, как правило, устанавливаются в диапазоне от 0 до +5, где оценка +5 означает, что данная сильная сторона в максимальной степени способствует использованию конкретной благоприятной возможности или предотвращению отрицательных последствий от рассматриваемой угрозы. Для слабых сторон эти оценки, как правило, изменяются в диапазоне от 0 до – 5, где оценка –5 означает, что данная слабая сторона полностью блокирует использование конкретной возможности или в максимальной степени усугубляет негативные последствия от возникшей угрозы. Оценка 0 означает, что взаимосвязь между рассматриваемыми факторами внутренней и внешней среды отсутствует.

В ходе последнего, **четвертого этапа** SWOT-анализа, составляется итоговая матрица (табл. 6).

Таблица 6. Итоговая матрица SWOT-анализа

Показатели				Возможности (O)				Угрозы (T)				Q ^{SW}		
				1	2	3	4	Q ^O	5	6	7		8	Q ^T
				A ₁	A ₂	A ₃	A ₄		A ₅	A ₆	A ₇		A ₈	
				p ₁	p ₂	p ₃	p ₄		p ₅	p ₆	p ₇		p ₈	
Сильные стороны (S)	1	A ₁	p ₁	R ₁₁	R ₁₂	R ₁₃	R ₁₄	Q ^O ₁	R ₁₅	R ₁₆	R ₁₇	R ₁₈	Q ^T ₁	Q ^{SW} ₁
	2	A ₂	p ₂	R ₂₁	R ₂₂	R ₂₃	R ₂₄	Q ^O ₂	R ₂₅	R ₂₆	R ₂₇	R ₂₈	Q ^T ₂	Q ^{SW} ₂
	3	A ₃	p ₃	R ₃₁	R ₃₂	R ₃₃	R ₃₄	Q ^O ₃	R ₃₅	R ₃₆	R ₃₇	R ₃₈	Q ^T ₃	Q ^{SW} ₃
	4	A ₄	p ₄	R ₄₁	R ₄₂	R ₄₃	R ₄₄	Q ^O ₄	R ₄₅	R ₄₆	R ₄₇	R ₄₈	Q ^T ₄	Q ^{SW} ₄
	Q ^S				Q ^S ₁	Q ^S ₂	Q ^S ₃	Q ^S ₄	Q ^{SO}	Q ^S ₅	Q ^S ₆	Q ^S ₇	Q ^S ₈	Q ST
Слабые стороны (W)	5	A ₅	p ₅	R ₅₁	R ₅₂	R ₅₃	R ₅₄	Q ^O ₅	R ₅₅	R ₅₆	R ₅₇	R ₅₈	Q ^T ₅	Q ^{SW} ₅
	6	A ₆	p ₆	R ₆₁	R ₆₂	R ₆₃	R ₆₄	Q ^O ₆	R ₆₅	R ₆₆	R ₆₇	R ₆₈	Q ^T ₆	Q ^{SW} ₆
	7	A ₇	p ₇	R ₇₁	R ₇₂	R ₇₃	R ₇₄	Q ^O ₇	R ₇₅	R ₇₆	R ₇₇	R ₇₈	Q ^T ₇	Q ^{SW} ₇
	8	A ₈	p ₈	R ₈₁	R ₈₂	R ₈₃	R ₈₄	Q ^O ₈	R ₈₅	R ₈₆	R ₈₇	R ₈₈	Q ^T ₈	Q ^{SW} ₈
	Q ^W				Q ^W ₁	Q ^W ₂	Q ^W ₃	Q ^W ₄	Q ^{WO}	Q ^W ₅	Q ^W ₆	Q ^W ₇	Q ^W ₈	Q ^{WT}
Q ^{OT}				Q ^{OT} ₁	Q ^{OT} ₂	Q ^{OT} ₃	Q ^{OT} ₄	Q ^{SWO}	Q ^{OT} ₅	Q ^{OT} ₆	Q ^{OT} ₇	Q ^{OT} ₈	Q ^{SWT}	Q ^{SWOT}

В каждой ячейке матрицы записываются результаты расчета R_{ij} , которые определяются по формуле

$$R_{ij} = A_i \cdot p_i \cdot A_j \cdot p_j \cdot a_{ij}. \quad (1)$$

Далее необходимо рассчитать значения Q_i^S , Q_i^W , Q_i^O , Q_i^T по следующим формулам:

$$Q_i^S = R_{1j} + R_{2j} + \dots + R_{ij}; \quad (2)$$

$$Q_i^W = R_{(i+1)j} + R_{(i+2)j} + \dots + R_{nj}; \quad (3)$$

$$Q_i^O = R_{1i} + R_{2i} + \dots + R_{ij}; \quad (4)$$

$$Q_i^T = R_{i(j+1)} + R_{i(j+2)} + \dots + R_{im}. \quad (5)$$

Значение показателя Q^S_i представляет собой количественную оценку реализации каждой конкретной возможности и угрозы благодаря совокупности рассматриваемых сильных сторон организации.

Значение Q^W_i показывает количественную оценку реализации каждой конкретной возможности и угрозы в свете действия совокупности рассматриваемых слабых сторон.

Значение показателя Q^O_j представляет собой количественную оценку влияния каждой конкретной сильной и слабой стороны на использование всей совокупности рассматриваемых благоприятных возможностей организации в случае их возникновения.

Показатель Q^T_j отражает количественную оценку влияния каждой конкретной сильной и слабой стороны на защиту негативных последствий всей совокупности рассматриваемых угроз в случае их возникновения.

Оценку влияния на деятельность организации каждой конкретной возможности и угрозы с учетом всех внутренних ее факторов отражает показатель Q^{SW}_j , который рассчитывается по формуле

$$Q^{SW}_j = Q^S_i + Q^W_i. \quad (6)$$

Значение показателя Q^{SW} в количественном выражении характеризует приоритет реализации благоприятных возможностей во внешней среде.

В свою очередь, значение Q^{OT}_i показывает влияние каждой отдельной сильной и слабой стороны на использование всех возможностей и защиту от негативных последствий угроз и рассчитывается по формуле:

$$Q^{OT}_i = Q^O_j + Q^T_j. \quad (7)$$

Таким образом, количественное значение Q^{OT} отражает приоритет сильных сторон организации при формировании стратегии развития.

Показатели Q^{SO} , Q^{ST} , Q^{WO} и Q^{WT} являются контрольными значениями соответствующих квадрантов матрицы и рассчитываются как сумма значений R_{ij} данных квадрантов.

Суммарную оценку влияния всех сильных сторон на использование всех возможностей и защиту от негативных последствий угроз отражает показатель Q^{SOT} :

$$Q^{SOT} = Q^{SO} + Q^{ST} = \sum Q^S_j. \quad (8)$$

Показатель Q^{SWO} представляет собой оценку реализации всех рассматриваемых благоприятных возможностей в свете действия всех внутренних факторов (силы и слабости):

$$Q^{SWO} = Q^{SO} + Q^{WO} = \sum Q^O_i. \quad (9)$$

Перспектива реализации всех возможностей и угроз под воздействием слабых сторон организации может быть отражена с помощью показателя Q^{WOT} :

$$Q^{WOT} = Q^{WO} + Q^{WT} = \sum Q^W_j. \quad (10)$$

Показатель Q^{SWT} отражает суммарное влияние внутренних факторов организации (силы и слабости) на защиту от негативных последствий угроз либо их усугубление:

$$Q^{SWT} = Q^{ST} + Q^{WT} = \sum Q^T_i. \quad (11)$$

Расчет контрольного числа итоговой матрицы Q^{SWOT} осуществляется по следующей формуле

$$Q^{SWOT} = Q^{SOT} + Q^{WOT} = Q^{SWT} + Q^{SWO}. \quad (12)$$

Данный показатель является отправным пунктом при формировании стратегии организации. В случае если $Q^{SWOT} \rightarrow 0$ (сила = слабость), следует придерживаться стратегии сохранения достигнутых позиций. Если $Q^{SWOT} < 0$ (сила < слабость), необходимо прибегнуть либо к оборонительной стратегии, либо к стратегии сокращения. Положительное значение данного показателя свидетельствует о высоком потенциале организации $Q^{SWOT} > 0$ (сила > слабость) и о необходимости применения стратегии роста.

Деловая стратегия организации разрабатываются исходя из максимальных и минимальных значений показателей Q^{SW} и Q^{OT} . Основу конкурентных преимуществ организации составят те сильные стороны, значение Q^{OT} которых будет максимальным. И соответственно те слабые стороны, значение Q^{OT} которых минимально, должны быть устранены в первоочередном порядке. Максимальное значение Q^{SW} показывает наиболее существенную благоприятную возможность, в случае возникновения которой во внешней среде реализация выбранной

стратегии будет наиболее эффективна. Минимальное значение Q^{SW} представляет собой ту угрозу, реализация которой может повлечь самые неблагоприятные последствия.

Функциональные аспекты стратегии организации разрабатываются на основании анализа каждого парного сочетания «сила / слабость» \neq «возможность / угроза». На каждом из полей итоговой матрицы необходимо рассмотреть все возможные комбинации и выделить те, которые должны быть обязательно учтены при разработке стратегии развития организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля SO, следует разработать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле WO, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле ST, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Для пар, находящихся на поле WT, организация должна разработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, а также попытаться предотвратить нависшие над ней угрозы.

3.8. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Задание 1. ТЕСТ. Эффективность менеджмента

1. К какому показателю результативности функционирования организации относится выражение: «соотношение между валовыми доходами и совокупными издержками»?

- а) экономичность;
- б) качество;
- в) прибыльность;
- г) ресурсоемкость.

2. По какой формуле осуществляется расчет доли затрат на управление?

- а) $K_{зу} = Z_{аз}/Z_{пр}$;
- б) $K_{з} = Ч_{ау}/Ч_{пкп}$;
- в) $K_{за} = П/Ч_{ау}$.

3. К какому типу менеджеров относится выражение: «всегда требует докладов в письменной форме»?

- а) эффективный руководитель;
- б) малоэффективный руководитель;
- в) продвинутый руководитель.

4. По какой формуле оценивается экономическая эффективность управленческой деятельности?

- а) $K_{эп} = Эп/Зс$;
- б) $K_{за} = П/Ч_{ау}$;
- в) $K_{р} = П/И$.

5. Укажите, какие социально-психологические критерии являются первостепенными оценки деятельности руководителя:

- а) удовлетворенность трудом;
- б) мотивация членов коллектива;
- в) авторитет в коллективе;
- г) самооценка коллектива.

Задание 2. Определите экономическую эффективность инвестиционного проекта на пятом году использования техники за расчетный период (горизонт расчета – 10 лет) по следующим показателям: чистый дисконтированный доход, индекс доходности, срок окупаемости капитальных вложений. Ежегодные результаты – 50 тыс. р., затраты от

внедрения новой техники – 30, в том числе ежегодные капитальные вложения – 5 тыс. р. при постоянной норме дисконта 0,1.

Задание 3. Предприятие в прошлом году закупило материалы для производства продукции на 40 тыс. р. Необходимость в производстве этой продукции отпала, нет возможностей продать эти материалы на сторону. На предприятие поступает предложение по производству продукции, в которой эти материалы могут быть использованы. Затраты на производство составят 30 тыс. р., а предполагаемая выручка составит 60 тыс. р. Определите, стоит ли производить продукцию.

Задание 4. Предприятие производит кефир. Появляется возможность перейти на производство йогурта. Прибыль от производства кефира составляет 100 тыс. р. в год; выручка от производства йогурта – 320; себестоимость йогурта – 200 тыс. р. в год. Капитальных затрат не требуется. Выберите лучший вариант. **Задание 9.4.** Планом совершенствования организации производства на предприятии предусмотрено снижение затрат на производство продукции на 18,7% за счет изменения технологии обработки изделий и внедрения новых единиц оборудования. В отчетном году затраты на производство составили 55 тыс. р. в год. На проведение данного мероприятия затрачено 25 тыс. р. при условии достижения нормативно-го коэффициента экономической эффективности 0,3. Рассчитайте общий экономический эффект от внедрения в производство данного мероприятия. **Задание 9.5.** Рассчитайте ожидаемый экономический эффект от эксплуатации новой техники на пятом году ее использования с учетом факторов неопределенности и инфляции, если максимальный и минимальный размеры экономического эффекта составили соответственно 60 тыс. р. и 40 тыс. р., норматив учета неопределенности – 0,3, а коэффициент дисконтирования – 0,1. Ежегодный уровень инфляции – 15%.

Задание 5. Сущность и критерии экономической эффективности управления

Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Отправным моментом исследования проблемы эффективности менеджмента является эффективность общественного производства.

Социально-экономическая природа управленческой деятельности обуславливает правомерность трактовки эффективности менеджмента как формы проявления эффективности общественного производства. Отсюда вытекает единая сущность эффективности производства и менеджмента, рассматриваемая как экономия совокупного труда в процессе создания и реализации продукта, выраженная в общественной форме, свойственной определенным социально-экономическим условиям.

Современный аппарат управления представляет собой очень сложный механизм с разнородными функциональными обязанностями и различным содержанием работы. Система показателей должна быть универсальной, применимой для различных сфер управленческой деятельности. Она тем активнее сыграет свою роль, чем объективнее будет характеризовать степень достижения выдвинутых задач.

Важной задачей является определение оптимального уровня затрат на управление. Сложившуюся практику, как известно, отличает соблюдение принципа снижения расходов на управление, выдвижение его в качестве универсального средства адекватной оценки процесса управления. Между тем зачастую такая экономия оказывается мнимой, поскольку ее перекрывают потери из-за недостатков и сбоев в системе управления. Более важным является достижение высоких конечных результатов деятельности организации.

Эффективность можно увеличить снижением расхода любого из видов ресурсов (материальных, трудовых, финансовых), и эти пути весьма разнообразны. Используя компьютерную технику, можно уменьшить трудовые ресурсы и более экономно расходовать материальные. Однако для внедрения такой техники финансовые затраты должны быть увеличены.

Принципиальное значение для оценки эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается в качестве нормативного. Существует несколько подходов, которые могут дифференцированно использоваться применительно к конкретным случаям. Один из них сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта системы управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления на основе передового опыта и применения прогрессивных

организационных решений. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных, при этом сравнительная эффективность анализируемой или проектируемой системы определяется на основе сопоставления нормативных и фактических (проектных) параметров системы с использованием преимущественно количественных методов сравнения. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

В практике управления складываются ситуации, когда требуется сравнить его эффективность с предшествующим периодом и родственными организациями с целью выявления динамики роста или падения эффективности и на ее основе принятия соответствующих мер по развитию основной деятельности или улучшению собственно управленческой. В этих случаях пользуются критериями и показателями эффективности управления.

Важнейшими критериями выступают показатели достижения запланированных результатов основной деятельности фирм и прибыли. Оценка эффективности управления должна быть комплексной и учитывать степень использования ресурсов и возможностей развития фирм, достижения производственных, экономических и социальных целей.

Для измерения эффективности менеджмента существует система критериев и показателей. Критерий – это важнейший отличительный признак, характеризующий качественные стороны явления, его сущность. Он выступает выражением цели многогранного процесса менеджмента. При этом в практической деятельности используется не сам критерий, а построенная на его основе система показателей, каждый из которых должен в определенной мере отражать элементы рассматриваемого процесса. Критерий и показатель тесно взаимосвязаны: научно обоснованный выбор критерия в значительной степени обуславливает правильный выбор системы показателей. И наоборот, качество показателя определяется тем, насколько полно и объективно он характеризует принятый критерий.

Таким образом, критерий эффективности – это показатель, выражающий главную меру желаемого результата, которая учитывается при рассмотрении вариантов решения.

Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и должен

характеризовать качество труда в управляющей системе, экологическую и социальную эффективность.

Критерии экономической эффективности управления многообразны, и их нельзя объединить в виде единого показателя. Можно рассмотреть для начала критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Круг этих критериев весьма обширен.

1. Общие критерии – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т. е. осуществление предприятием своей деятельности при наименьших затратах.

2. Частные критерии:

наименьшие затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;

наименьшие затраты материальных ресурсов;

наименьшие затраты финансовых ресурсов;

наивысшие показатели использования основных производственных фондов;

наименьшие издержки;

наивысшая рентабельность.

3. Качественные критерии:

высокий уровень технической оснащенности предприятия;

условия труда персонала, ведущие к повышению удовлетворенности трудом работников;

выполнение заказов, договоров в кратчайший срок при затратах в пределах нормы;

высокое качество производимой продукции при стабильных затратах в пределах установленных норм;

стабильность персонала при выполнении всех других заданных показателей.

С точки зрения функционирования субъекта управления, т. е. самой управляющей системы, в качестве критериев экономической эффективности также могут выступать:

- быстрый сбор необходимой информации для принятия управленческих решений;

- способность принимать оптимальные решения в кратчайшие сроки;

- оперативность доведения решений до исполнителей;

- обеспечение четкого выполнения решений;

- осуществление комплексного контроля выполнения решений.

Все эти критерии должны быть отражены в определенной системе показателей экономической эффективности.

Показатели экономической эффективности управления

Экономическая эффективность менеджмента выражает экономическую сущность управленческих отношений. Это, по существу, система взаимоотношений и взаимодействий полученных результатов и произведенных затрат данной деятельности (ресурсов), отражающихся в значениях переменных (показателей).

В общем виде эффективность управленческой деятельности (\mathcal{E}_y) выражают следующей формулой:

$$\mathcal{E}_y = \frac{P}{Z}, \quad (1)$$

где P – результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая);

Z – затраты на управленческую деятельность, или объем использованных ресурсов (затратная составляющая).

Использование данного подхода требует, прежде всего, результирующей составляющей эффективности управления, т. е. результатов этой деятельности, ее продукта. Однако выделить их в чистом виде, осуществить прямое измерение практически невозможно. Поэтому в качестве результата можно рассматривать конечные показатели деятельности или показатели экономической эффективности деятельности организаций: валовой доход, прибыль, уровень рентабельности, объем производства, товарооборот и др.

Вторая, затратная составляющая эффективности управления организацией, представляет собой соответствующие трудовые, материальные и финансовые затраты или ресурсы, обеспечивающие содержание и функционирование системы управления и используемые в процессе управления. Эти затраты не связаны напрямую с производством и выступают в форме издержек управления.

В структуре затрат на управление важнейшими статьями являются расходы по оплате труда менеджеров и других работников, обслуживающих аппарат управления; расходы на технику управления; текущие расходы на функционирование системы управления.

Вместе с тем в настоящее время отсутствуют полные и объективные данные о затратах на управление. Расходы на управление, отражающиеся в статистической отчетности, не учитывают всех затрат, связанных с управленческой деятельностью, что делает весьма затруднительным исчисление действительных затрат на управление организациями.

Существует два основных метода исчисления показателей эффективности управления – затратный и ресурсный.

Первый метод и, соответственно, показатель, характеризующий эффективность управления предприятием, носит название затратного. Он опирается на отношение общего, или конечного, результата деятельности предприятия к совокупным расходам на управление:

$$\text{Э}_y = \frac{\text{П}}{\text{З}_y}, \quad (2)$$

где Э_y – эффективность менеджмента;

П – результат деятельности предприятия (в качестве П можно использовать тот или иной показатель деятельности (доходы, объем производства, товарооборот и др.) или конечный результат деятельности предприятия – чистую прибыль);

З_y – расходы на управление.

Показатель Э_y говорит о том, сколько рублей, к примеру прибыли, получает предприятие на 1 руб. затрат на управление.

Второй метод оценки эффективности менеджмента – ресурсный, выражает отношение общего или конечного результата деятельности предприятия к величине использованных ресурсов, например численности работников аппарата управления:

$$\text{Э}_y = \frac{\text{П}}{\text{Ч}_y}, \quad (3)$$

где Ч_y – численность административно-управленческого персонала.

Приведенные показатели экономической эффективности менеджмента являются статическими.

Следует заметить, что достоверность показателей эффективности возрастает, если при анализе форм эффективности менеджмента учитывается ее динамический аспект. Это объясняется следующим. Во-первых, характеристики социальных и экономических процессов не

остаются неизменными во времени. Во-вторых, разные варианты мероприятий имеют разнонаправленную по периодам динамику результатов и затрат. В-третьих, существуют временные сдвиги (лаги), оказывающие существенное влияние на эффективность вариантов хозяйственных решений. В связи с этим показатели эффективности менеджмента целесообразно рассматривать в динамике посредством регистрации и сравнения изменений за два или более периода. При этом имеет место «динамическая» эффективность менеджмента.

Динамический показатель эффективности менеджмента ($\mathcal{E}_{уд}$) можно представить следующим образом:

$$\mathcal{E}_{уд} = \frac{\Pi_2 - \Pi_1}{З_{у2} - З_{у1}}, \quad (4)$$

где Π_1, Π_2 – конечные показатели (к примеру, прибыль) предприятия соответственно в базисном и отчетном периодах;

$З_{у1}, З_{у2}$ – затраты на управление соответственно в базисном и отчетном периодах.

Коэффициент $\mathcal{E}_{уд}$ показывает, на сколько рублей за рассматриваемый период изменяется конечный показатель (прибыль) при изменении управленческих расходов на 1 руб. Он отражает динамику, темпы роста эффективности менеджмента.

Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, отражающее относительное изменение эффективности управления ($\Delta\mathcal{E}$), выраженное в процентах:

$$\Delta\mathcal{E} = \frac{\mathcal{E}_2 - \mathcal{E}_1}{\mathcal{E}_1} \cdot 100, \quad (5)$$

где $\mathcal{E}_1, \mathcal{E}_2$ – экономическая эффективность управления предприятием соответственно в базисном и отчетном периодах.

Приведенные динамические показатели целесообразно рассчитывать также при осуществлении коренных изменений системы управления организацией, при сравнении различных вариантов ее совершенствования.

Важное практическое значение имеет оценка экономической эффективности проведенных и предполагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления предприятием. При этом источники и механизм образования эффективности различны в зависимости от содержания мероприятия по рационализации системы управления (специализации, концентрации, механизации и автоматизации) от реализации планов развития предприятия и др., что предопределяет особенности расчетов.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является исчисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Коэффициент эффективности совершенствования управления ($K_{\text{Э}}$) определяется по формуле

$$K_{\text{Э}} = \frac{\text{Э}_{\Gamma}}{3_{\text{У}}}, \quad (6)$$

где Э_{Γ} – годовогой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий;

$3_{\text{У}}$ – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Существует несколько методических подходов к оценке годового экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию управления.

Так, в случаях, если известны затраты на данное конкретное мероприятие по совершенствованию системы управления предприятием и полученные от этого экономические результаты, целесообразно годовую экономическую эффективность (Э_{Γ}) от внедрения мероприятия рассчитывать по формуле

$$\text{Э}_{\Gamma} = \text{Э}_{\text{О}} - E_{\text{Н}} \cdot 3_{\text{Е}}, \quad (7)$$

где $\text{Э}_{\text{О}}$ – годовогой прирост прибыли от внедрения мероприятия по совершенствованию системы управления;

$E_{\text{Н}}$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической

эффективности, принят равным 0,15 как межотраслевой;

Z_E – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия по совершенствованию системы управления.

В ряде случаев, когда имеется возможность определения стоимости затрат труда на выполнение отдельных управленческих операций (как правило, технических), годовой экономический эффект ($\mathcal{E}_Г$) можно рассчитать по формуле

$$\mathcal{E}_Г = (C_2 - C_1) \cdot B_2 - E_H \cdot Z_E, \quad (8)$$

где C_1, C_2 – стоимость единицы работы до и после внедрения меро-

приятий по научной организации управленческого труда (НОУТ);

B_2 – годовой объем работ после внедрения мероприятий по НОУТ в натуральном выражении.

Так как по многим видам управленческого труда трудно выразить объем работы в натуральном выражении, рекомендуется использовать более укрупненный метод оценки, согласно которому экономическая эффективность мероприятий по НОУТ может быть определена по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_O = \mathcal{E}_B + \mathcal{E}_{ДС} + \mathcal{E}_Г - Z_{НОУТ}, \quad (9)$$

где \mathcal{E}_O – общая экономия, достигнутая за счет всех мероприятий по совершенствованию организации труда;

\mathcal{E}_B – экономия, достигаемая за счет высвобождения численности работников управления;

$\mathcal{E}_{ДС}$ – экономия, достигнутая за счет изменений должностной структуры управленческих работников в функциональных и производственных подразделениях;

$\mathcal{E}_Г$ – экономия, полученная за счет более широкого и рационального использования средств оргтехники, экономии канцелярских и других материалов;

$Z_{НОУТ}$ – сумма средств, затраченных на осуществление мероприятий по совершенствованию организации труда.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию менеджмента позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования организации.

Целесообразность внедрения мероприятия определяется не только величиной годового прироста прибыли, но и временем, в течение которого окупаются затраты на внедрение мероприятия. Мероприятие считается экономически эффективным, если срок окупаемости единовременных затрат не превышает нормативного, принятого равным 6,7 года как межотраслевой.

Срок окупаемости мероприятий по НОУТ (T_H) рассчитывается по формуле

$$T_H = \frac{3y}{\Delta_T}. \quad (10)$$

Целесообразно также осуществлять сравнение показателей, характеризующих эффективность управления, с нормативными, с наивысшими или средними по отрасли показателями. При этом следует сравнивать указанные показатели по организациям, находящимся в аналогичных экономических и природно-климатических условиях. В остальных случаях следует производить корректировку показателей с учетом соответствующих факторов. Кроме того, можно сравнивать показатели эффективности управления за несколько временных периодов, в том числе при осуществлении коренных изменений в системе управления, при сопоставлении различных вариантов системы управления.

Весьма перспективным для оценки эффективности управления является подход, в основу которого положено сопоставление достигнутых результатов деятельности организации с запланированными, т. е. с поставленными целями. В этом случае эффективность управления следует количественно выражать степенью достижения поставленных перед системой управления целей или степенью приближения к ним.

Эффективность управления при таком подходе можно характеризовать через сопоставление фактических и плановых значений показателя цели управления (D):

$$D = E_{\Pi} - E_{\Phi}, \quad (11)$$

где E_{Π} – планируемый показатель цели управления;

E_{Φ} – фактическое значение показателя цели управления.

Следует заметить, что метод оценки эффективности управления по степени достижения цели содержит в себе сопоставление

субъективного (постановка цели) и объективного (фактические результаты) и не содержит такого важного компонента категории эффективности, как затраты или ресурсы. В связи с этим целесообразно устанавливать ограничительные условия на меру затрат на управление или объем используемых ресурсов.

В отдельных случаях считается целесообразным также осуществление оценки эффективности деятельности органов управления по реализации определенных решений или мероприятий, по совершенствованию системы управления. При этом источники и механизм образования эффективности будут различаться в зависимости от содержания указанных решений и мероприятий, что предопределяет особенности расчетов.

Невозможность определения результатов непосредственно управленческой деятельности, а также потребность выявления влияния этой деятельности на ту или иную сторону деятельности организации или на использование определенных видов ресурсов вызывают необходимость использования, наряду с указанными, ряда экономических показателей, в той или иной мере характеризующих эффективность управленческой деятельности. Это соотношение численности работников управления и всего персонала организации, отношение фонда заработной платы работников управления к общему фонду заработной платы организации, коэффициент затрат на управление на единицу выпускаемой продукции и прочие показатели, которые подробно будут рассмотрены ниже.

3. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Показатели, используемые при оценке эффективности аппарата управления в сельскохозяйственном производстве, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы: общие результативные показатели, показатели производительности (результативности) аппарата управления, показатели экономичности аппарата управления.

Общие результативные показатели – группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и имеющиеся в ее распоряжении ресурсы.

При оценке эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности сельскохозяйственной

организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться валовая продукция, товарная продукция, прибыль. В ходе их соотношения с имеющимися ресурсами (трудовыми, материальными, земельными) образуется группа показателей.

1. Выход валовой продукции на 100 га сельскохозяйственных угодий ($ВП_{СУ}$) определяется по формуле

$$ВП_{СУ} = \frac{ВП}{S_{СУ}} \cdot 100, \quad (12)$$

где $ВП$ – валовая продукция;

$S_{СУ}$ – площадь сельхозугодий.

2. Выход валовой продукции на 100 га пашни ($ВП_{ПАШ}$):

$$ВП_{ПАШ} = \frac{ВП}{S_{ПАШ}} \cdot 100, \quad (13)$$

где $S_{ПАШ}$ – площадь пашни.

3. Выход валовой продукции в расчете на одного среднегодового работника ($ВП_{Р}$):

$$ВП_{Р} = \frac{ВП}{Ч_{Р}} \cdot 100, \quad (14)$$

где $Ч_{Р}$ – среднегодовая численность работников предприятия.

4. Выход товарной продукции на 100 га сельхозугодий ($ТП_{СУ}$):

$$ТП_{СУ} = \frac{ТП}{S_{СУ}} \cdot 100, \quad (15)$$

где $ТП$ – товарная продукция.

5. Выход товарной продукции на 100 га пашни ($ТП_{ПАШ}$):

$$ТП_{ПАШ} = \frac{ТП}{S_{ПАШ}} \cdot 100. \quad (16)$$

6. Выход товарной продукции в расчете на одного среднегодового работника (ТП_р):

$$ТП_r = \frac{ТП}{Ч_r} \cdot 100. \quad (17)$$

7. Выход прибыли на 100 га сельхозугодий (П_{СУ}):

$$П_{СУ} = \frac{П}{S_{СУ}} \cdot 100, \quad (18)$$

где П – прибыль.

8. Выход прибыли на 100 га пашни (П_{ПАШ}):

$$П_{ПАШ} = \frac{П}{S_{ПАШ}} \cdot 100. \quad (19)$$

9. Выход прибыли в расчете на одного среднегодового работника (П_р):

$$П_r = \frac{П}{Ч_r} \cdot 100. \quad (20)$$

10. Фондоотдача (Φ_о) определяется как отношение стоимости товарной продукции (либо валовой продукции) к среднегодовой стоимости основных производственных фондов (ОПФ):

$$\Phi_o = \frac{ТП}{ОПФ}. \quad (21)$$

11. Рентабельность основных производственных фондов (фондорентабельность) рассчитывается как отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов:

$$P_{\Phi} = \frac{\Pi}{\text{ОПФ}} \cdot 100. \quad (22)$$

Производительность аппарата управления может определяться, в частности, как количество произведенной организацией конечной продукции или объем выработанной в процессе управления информации, приходящийся на одного работника, занятого в аппарате управления либо на 1 чел.-ч, затраченный в управлении.

В качестве показателей, характеризующих производительность управленческого труда, можно рассматривать такие, как прибыль (товарная продукция) на одного работника управления (на 1 чел.-ч в управлении, на 1 руб. заработной платы работников управления, на 1 руб. затрат по управлению).

1. Выход прибыли на одного работника аппарата управления ($\Pi_{\text{ч}_y}$) определяется по формуле

$$\Pi_{\text{ч}_y} = \frac{\Pi}{\text{Ч}_y}, \quad (23)$$

где Ч_y – среднегодовая численность работников аппарата управления.

2. Выход прибыли на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченный в управлении ($\Pi_{\text{Т}_y}$):

$$\Pi_{\text{Т}_y} = \frac{\Pi}{\text{Т}_y}, \quad (24)$$

где Т_y – количество чел.-ч (чел.-дн.), затраченных в управлении.

3. Выход прибыли на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления ($\Pi_{\text{ФОТ}_y}$):

$$\Pi_{\text{ФОТ}_y} = \frac{\Pi}{\text{ФОТ}_y}, \quad (25)$$

где ФОТ_y – фонд оплаты труда работников управления.

4. Выход прибыли на 1 руб. затрат в управлении (Π_{3_y}):

$$\Pi_{3_y} = \frac{\Pi}{3_y}, \quad (26)$$

где 3_y – затраты в управлении.

5. Выход товарной продукции на одного работника аппарата управления ($\text{ТП}_{\text{Ч}_y}$):

$$\text{ТП}_{\text{Ч}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{Ч}_y}. \quad (27)$$

6. Выход товарной продукции на 1 чел.-ч (1 чел.-дн.), затраченный в управлении (ТП_{T_y}):

$$\text{ТП}_{\text{T}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{T}_y}. \quad (28)$$

7. Выход товарной продукции на 1 руб. фонда оплаты труда работников управления ($\text{ТП}_{\text{ФОТ}_y}$):

$$\text{ТП}_{\text{ФОТ}_y} = \frac{\text{ТП}}{\text{ФОТ}_y}. \quad (29)$$

8. Выход товарной продукции на 1 руб. затрат в управлении (ТП_{3_y}):

$$\text{ТП}_{3_y} = \frac{\text{ТП}}{3_y}. \quad (30)$$

Экономичность аппарата управления отражает относительные затраты на его функционирование, соизмеренные с объемами или результатами производственной деятельности. Для оценки экономичности могут использоваться показатели, перечисленные ниже.

1. Удельный вес работников управления в общей численности работников хозяйства ($УВ_y$):

$$УВ_y = \frac{Ч_y}{Ч_p} \cdot 100. \quad (31)$$

2. Количество рабочих, приходящееся на одного работника аппарата управления ($К_p$):

$$К_p = \frac{Ч_p - Ч_y}{Ч_y}. \quad (32)$$

3. Удельный вес затрат на содержание аппарата управления в себестоимости реализованной продукции ($УВ_{з_y}$):

$$УВ_{з_y} = \frac{З_y}{С} \cdot 100, \quad (33)$$

где $С$ – себестоимость реализованной продукции.

4. Удельный вес заработной платы работников управления в себестоимости реализованной продукции ($УВ_{фот_c}$):

$$УВ_{фот_c} = \frac{ФОТ_y}{С} \cdot 100. \quad (34)$$

5. Удельный вес расходов на оплату труда работников управления в общем фонде заработной платы:

$$УВ_{фот} = \frac{ФОТ_y}{ФОТ} \cdot 100, \quad (35)$$

где $ФОТ$ – общехозяйственный фонд оплаты труда.

6. Размер заработной платы рабочих на 1 руб. оплаты труда работников управления ($K_{\text{ФОТ}}$):

$$K_{\text{ФОТ}} = \frac{\text{ФОТ} - \text{ФОТ}_y}{\text{ФОТ}_y} \cdot 100. \quad (36)$$

Между тем необходимо определить обобщающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы в целом. В условиях рынка таким показателем служит рентабельность, позволяющая соотнести полученную прибыль с издержками.

Рентабельность (P) качественно характеризует работу организации и отражает сопоставление прибыли со всеми затратами:

$$P = \frac{\Pi}{C} \cdot 100. \quad (37)$$

Для оценки экономической эффективности в целом по республике, региону, предприятию применяются обобщающие (комплексные, интегральные) показатели эффективности. Эти показатели позволяют более полно и во взаимосвязи учесть многие факторы и составляющие, которые оказывают влияние на уровень и динамику эффективности. В основе формирования обобщающих показателей находятся два условия: учет конечного качественного результата и отражение совокупной величины затрат и ресурсов (например, издержки производства и обращения, суммарная величина производственных фондов). К основным обобщающим показателям экономической эффективности относятся следующие: национальный доход (НД), валовой национальный продукт (ВНП) на душу населения; производительность общественного труда, коэффициент общей эффективности, затраты на рубль товарной продукции, прибыль, рентабельность производства и рентабельность реализации продукции.

Практические задания

1. На основании исходных данных приложения рассчитать показатели эффективности управления для предприятия за три года согласно номеру выданного варианта. Результаты расчетов занести в таблицу (аналогично табл. 1).

2. Проанализировать динамику показателей эффективности управления для данного предприятия, рассчитать темпы роста данных показателей.

3. Рассчитать показатели эффективности управленческой деятельности в среднем по району.

Таблица 1. Расчет показателей экономической эффективности управления

Наименование показателей	Годы			2023г. в % к 2021 г.	2023 г. (в сред- нем по району)	Отклоне- ние от средних по району
	2021	2022	2023			
1. Общие резуль- тативные показатели:						
1.1.						
1.2.						
...
2. Показатели результативно- сти аппарата управления:						
2.1.						
2.2.						
...
3. Показатели экономичности аппарата управления:						
3.1.						
3.2.						
...

4. Сравнить показатели эффективности управления предприятием со средними показателями по району, сформулировать выводы.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 1. Исходные данные для расчета показателей эффективности управления хозяйств Горьковского района
(2023 год)

№ п.п.	Наименование хозяйств	Площадь сельхозугодий, га	Площадь пашни, га	Валовая продукция в текущих ценах, млн. руб.	Товарная продукция, млн. руб.	Себестоимость продукции, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.	Среднегодовая численность основных работников, чел.	Среднегодовая численность работников аппарата управления	Общехозяйственный фонд оплаты труда, млн. руб.	Фонд оплаты труда работников управления млн. руб.	Заграты по управлению, млн. руб.	Отработано в управлении, тыс. чел.-ч	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.
1	РУП «Учхоз «БГСХА»	10319	6978	18531	3628	15363	2946	412	65	3054	574	128	59	78779
2	РСУП «Племзавод «Ленино»	10154	6757	12858	2791	8565	1259	342	66	2140	651	9	135	37070
3	УКСП «Совхоз «Горки»	6988	5048	7933	1654	7347	-1006	275	39	1394	260	28	14	52922
4	СПК «Каменская Нива»	4048	2798	3381	764	2909	213	123	22	625	139	24	42	13859
5	СПК «Маслаки»	6724	5356	7206	1683	5737	229	268	44	1393	290	31	73	46318
6	СПК «Колхоз им. Ленина»	3671	2552	3253	829	3141	172	130	23	707	122	14	40	22632

7	СПК «Колхоз им. Калинина»	6047	3815	5799	1317	5107	97	205	38	1086	231	26	57	16616
8	СПК «Овсянка»	9100	7567	17530	3120	12943	1962	374	55	2606	514	37	75	73500
9	СЗАО «Горы»	7472	5066	9935	2182	7936	429	301	55	1804	378	28	44	76917
10	КСУП «Коптевская Нива»	4004	2467	3757	799	3372	243	116	18	656	143	12	10	16062
11	УКСП «Горецкое»	5210	4016	6718	1172	4832	144	185	43	957	215	58	35	25819

Таблица 2. Исходные данные для расчета показателей эффективности управления хозяйств Горецкого района (2023 год)

№ п.п.	Наименование хозяйств	Площадь сельхозугодий, га	Площадь пашни, га	Валовая продукция в текущих ценах, млн. руб.	Товарная продукция, млн. руб.	Себестоимость продукции, млн. руб.	Прибыль (убыток), млн. руб.	Среднегодовая численность основных работников, чел.	Среднегодовая численность работников аппарата управления	Общехозяйственный фонд оплаты труда, млн. руб.	Фонд оплаты труда работников управления, млн. руб.	Заграта по управлению, млн. руб.	Отработано в управлении, тыс. чел.-ч	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.
1	РУП «Учхоз «БГСХА»	10400	7086	27396	19059	17222	1837	396	66	3662	719	2445	60	91312
2	РСУП «Племзавод «Ленино»	10066	6668	18407	11786	10967	819	346	85	2445	775	2300	128	48068
3	УКСП «Совхоз «Горки»	6868	4958	13390	9065	9712	-647	266	36	1634	298	136	15	57776

4	СПК «Каменская Нива»	4008	2773	5154	3211	3156	55	126	22	716	186	362	46	15296
5	СПК «Маслаки»	6617	5256	11690	6389	6369	20	265	46	1563	318	479	83	52432
6	СПК «Колхоз им. Ленина»	3527	2486	4998	3070	3045	25	121	23	727	126	233	46	25229
7	СПК «Колхоз им. Калинина»	5960	3732	8489	4420	4392	28	194	30	1120	246	182	57	19825
8	СПК «Овсянка»	8973	7442	23823	15494	13706	1788	373	55	3029	594	1528	70	86688
9	СЗАО «Горы»	7567	5134	15120	9391	9265	126	311	51	1974	375	946	42	84390
10	КСУП «Коптевская Нива»	3918	2400	5827	3376	3349	27	119	18	801	171	423	10	18507
11	УКСП «Горецкое»	4672	3793	9713	4669	4645	24	187	43	1128	226	550	25	30430

Таблица 3. Исходные данные для расчета показателей эффективности управления хозяйств Горецкого района (2023 год)

№ п.п.	Наименование хозяйств	Площадь сельхозугодий, га	Площадь пашни, га	Валовая продукция в текущих ценах, млн. руб.	Товарная продукция, млн. руб.	Себестоимость продукции, млн. руб.	Прибыль (убыток), млн. руб.	Среднегодовая численность основных работников, чел.	Среднегодовая численность работников аппарата управления	Общехозяйственный фонд оплаты труда, млн. руб.	Фонд оплаты труда работников	Затраты по управлению, млн. руб.	Отработано в управлении, тыс. чел.-ч	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.
--------	-----------------------	---------------------------	-------------------	--	-------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	---	--	--	------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------	---

1	РУП «Учхоз «БГСХА»	10425	7095	25148	22521	20159	2362	392	64	4245	862	1949	56	112190
2	РСУП «Племзавод «Ленино»	10108	6701	18587	12559	12047	512	326	46	2789	500	3029	95	61527
3	УКСП «Совхоз «Горки»	6892	4971	10147	8916	12076	-3160	182	35	1844	343	247	16	65699
4	СПК «Каменская Нива»	4020	2784	5045	3207	3882	-675	114	20	915	200	750	41	18438
5	СПК «Маслаки»	6617	5256	11148	8057	7984	73	230	43	1825	409	388	79	64905
6	СПК «Колхоз им. Ленина»	3527	2486	5093	3221	3296	-75	105	17	774	132	86	30	30181
7	СПК «Колхоз им. Калинина»	5960	3732	7646	5254	6358	-1104	173	31	1304	331	513	30	23808
8	СПК «Овсянка»	9034	7501	23628	17874	16612	1262	346	57	3762	784	1551	28	96709
9	СЗАО «Горь»	7585	5152	15542	11333	12602	-1269	284	51	2412	428	956	39	99218
10	КСУП «Коптевская Нива»	3944	2426	5176	3709	4647	-938	120	17	989	200	497	11	20916
11	УКСП «Горецкос»	4681	3771	8980	5892	5845	47	180	43	1361	324	1062	23	37987

