

Тема 1. Понятие, принципы и закономерности управления предпринимательской деятельностью. Предмет, метод и задачи науки

Цель занятия: получить представление об основных этапах эволюции управления; изучить понятие «Управление предпринимательской деятельностью» и раскрыть основные подходы к его разработке; рассмотреть основные этапы формирования стратегического плана развития предприятия.

Метод проведения занятия: ознакомительное занятие с последующим обсуждением в группе.

После изучения темы студент должен уметь: определять основные задачи управления и его базовую модель. Формулировать цель самому и проверять цели, заданные другими людьми, на соответствие правилам определения целей и требованиям к вербальному формулированию целей в управлении производством.

Порядок и методика выполнения задания.

Система управления – это набор правил, управленческих решений, действий и программных продуктов, направленных на получение нужного результата.

В систему управления современной компанией обязательно должны входить инструменты управления людьми и финансами.

Точный перечень элементов системы управления организацией определить довольно сложно. На разных стадиях развития бизнеса эти инструменты могут отличаться. Но мы все-таки выделим основные, самые важные элементы, которые помогут современному предпринимателю построить эффективную систему управления.

Работа компаний на рынке связана с конкуренцией. В конечном итоге все действия по построению системы управления направлены на получение конкурентных преимуществ. Компания должна становиться эффективнее, снижать себестоимость продукции, улучшать качество и т.д.

Главная задача системы управления – это осуществление управленческой деятельности. Это среда для работы управленца. Если этой среды нет, то процесс управления похож на тушение пожара. Где горит, туда все внимание.

Сигналом, импульсом к началу управленческой деятельности служит целеполагание. Целеполагание означает выбор ориентира, определяющего направление движения или направленность действий.

Методическая обоснованность целеполагания во всех случаях обеспечивается правилами определения целей и требованиями к вербальному формулированию их.

Упражнение 1. Поставьте себя на место научного руководителя и выдайте себе задание по написанию статьи в научном сборнике в октябре текущего года.

Упражнение 2. Вы – хозяин квартиры. Решили провести ремонт. Наняли ремонтную бригаду, которая аналогичный ремонт выполняет за 10 дней.

Сформулируйте цели бригадире ремонтной бригады относительно ремонта.

Критерий оценки ваших формулировок – максимально разумный учет требований к вербальному формулированию целей.

Исходные материалы к теме

Требования к вербальному формулированию целей

Цель:

1. Начинается с глагола в неопределенной форме в повелительном наклонении, характеризующего выполняемые действия: «*Подготовить...*».
2. Конкретизирует требуемый конечный результат.
3. Конкретизирует заданный срок достижения цели.
4. Конкретизирует максимальную величину допустимых затрат.
5. Дает количественную характеристику требуемого результата работы, необходимую для подтверждения факта достижения цели.
6. Отвечает целевому назначению и функциональным обязанностям работника и его непосредственных руководителей.
7. Понятна всем, кто будет работать для ее достижения.
8. Оговаривает, когда и как должна быть сделана работа, а также почему.
9. Реальна и достижима, но нелегка.
10. Выполнима в пределах наличного или гарантированного объема ресурсов.
11. Исключает или минимизирует возможность двойной ответственности за результаты совместных работ.
12. Соответствует основным принципам и методам работы подразделения и организации в целом.
13. Совпадает с интересами исполнителя и не вызывает серьезных конфликтов в организации.
14. Зафиксирована письменно, копии хранятся для справок и контроля у начальника и подчиненного.

Тема 2. Организация и организационные структуры управления

Цель занятия: систематизировать и обобщить знания об организационных структурах; получить практические навыки определения вида и описания организационной структуры предприятия.

Метод проведения занятия: ознакомительное занятие с последующим обсуждением в группе.

После изучения темы студент должен уметь: определять основные задачи управления и его базовую модель. Формулировать цель самому и проверять цели, заданные другими людьми, на соответствие правилам определения целей и требованиям к вербальному формулированию целей в управлении производством.

Порядок и методика выполнения задания.

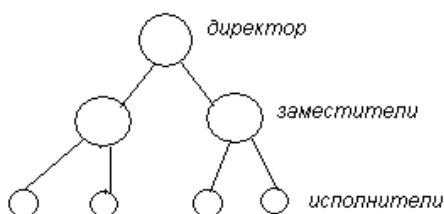
1. Записать тему и цель практической работы.
2. Изучить теоретический материал.
3. Выполнить работу по плану.
4. Дать ответы на контрольные вопросы и задания.

I. Теоретический материал:

Организационная структура представляет собой определённый способ управления предприятием. Она содержит все необходимые элементы для передачи информации внутри и снаружи предприятия. Выделяют несколько структур, каждая из которых хороша для определённых задач и времени. Часто они связаны с фазой цикла.

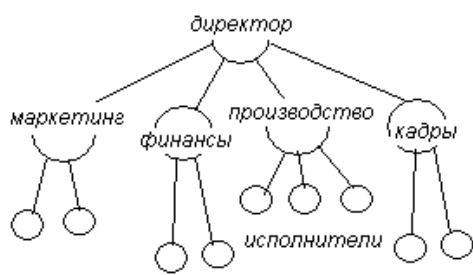
Линейная структура. Она содержит исполнителя и руководителя. Между ними существует чёткое разделение труда. Руководитель использует умственный труд, а подчиненный занят физическим исполнением идей. В крупных предприятиях у каждого подчиненного может быть свой исполнитель. Эта разветвлённая система называется иерархией. Система используется на мелких предприятиях или в отдельных отделах.

Линейная структура



Функциональная система разделяет управленцев в зависимости от выполняемых функций. На верху иерархии находится директор. Задача директора создать план действий и контролировать производство. За ним

Функциональная структура

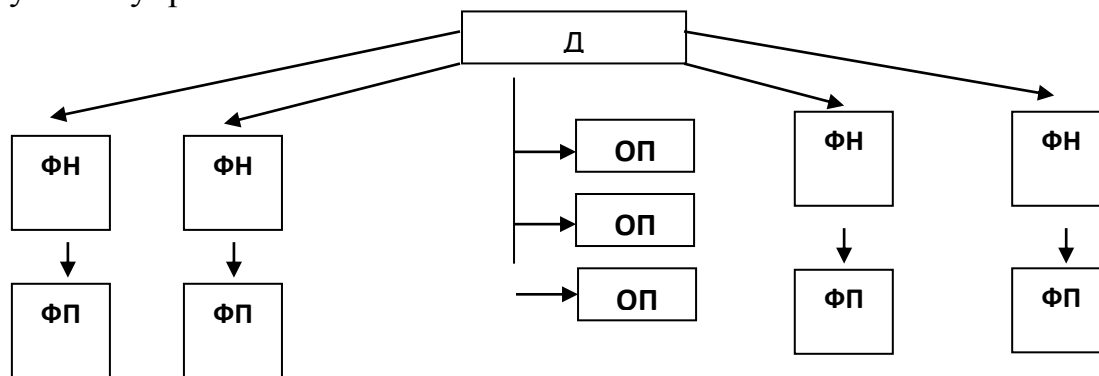


следуют его заместители или менеджеры, ведущие отделы: финансовый, производственный, маркетинговый

кадровый. У каждого менеджера свои подчиненные.

Структура хорошо работает при серийном выпуске изделий, специализации отдельных функций.

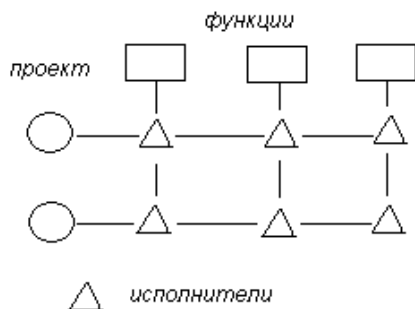
Линейно-функциональная структура - ступенчато иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.



Д-директор; ФН- функциональный начальник; ФП- функциональное подразделение; ОП- подразделения основного производства

Матричная структура объединяет руководителя проекта и руководителя функциональной службы. Эти структуры отличаются двойным подчинением. Применяется в научной деятельности, на фазе становления предприятия по региональной структуре и для выполнения заказов в сжатые сроки.

Матричная структура



Дивизионная структура (филиальная структура). Дивизионы(филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

II. Выполнение работы.

1. Проведите характеристику предложенной вам схемы организационной структуры предприятия по плану:
 - 1.1. Название организации;
 - 1.2. Высшее руководство;
 - 1.3. Функциональное руководство и подразделения;
 - 1.4. Начертите условную схему организационной структуры предприятия;

- 1.5. Определите организационную структуру предприятия;
- 1.6. Укажите преимущества данной организационной структуры;
- 1.7. Укажите недостатки данной организационной структуры;
- 1.8. Оцените эффективность данной структуры управления;

2. Опишите схему организационной структуры управления предприятия, на котором проходили производственную практику. Своё описание сопроводите схемами.

Директор	1
Зам. директора по производству.	1
Зам. директора по идеологической работе.	1
Нач. отдела снабжения.	1
Инженер по снабжению.	1
Инспектор по кадрам.	1
Гл. экономист.	1
Экономист.	
Гл. бухгалтер.	1
Зам. гл. бухгалтера.	1
Бухгалтер по учету продукции растениеводства.	1
Бухгалтер по реализации продукции.	1
Бухгалтер по учету материальных ценностей	1
Бухгалтер по з/плате.	1
Бухгалтер уч. Соков ичи.	1
Бухгалтер уч. Лапенки.	1
Бухгалтер уч. Роски.	1
Бухгалтер уч. Зайки.	1
Бухгалтер по животноводству.	1
Бухгалтер.	1
Бухгалтер автогаража	1
Бухгалтер-кассир.	1
Гл. инженер.	1
Гл. энергетик.	1
Зав. гаражом.	1
Зав. складом запчастей.	1
Зав. нефтебазой.	1
Гл. агроном.	1
Гл. зоотехник.	1
Гл. ветврач.	1
Зав. уч. Соковичи.	1
Зав. уч. Лапенки.	1
Зав. уч. Роски.	1
Зав. уч. Зайки.	1
Диспетчер.	1
Юрисконсульт.	1
Зав. складом Соковичи.	1
Зав. складом Лапенки.	1
Зав. складом Роски.	1
Зав. складом Зайки.	1
Гл. инженер-строитель.	1
Гл. инженер по охране труда и технике	1

безопасности.	
Инженер по с.-х. машинам.	1
Инженер по трудоемким процессом.	1
Ведущий агроном-семеновод.	1
Агроном-семеновод.	1
Агроном-агрохимик.	1
Агроном-садовод.	1
Зоотехник-селекционер.	1
Зоотехник.	2
Ветврач.	2
Ветврач-гинеколог.	1
Ветфельдшер.	1

В ОАО имеются производственные участки; Лапенки (с фермой КРС, свинофермой и конефермой), Соковичи (с фермой КРС и свинофермой), Роски (с фермой молочно-товарной фермой и фермой по откорму КРС), Зайки (с фермой КРС, молочно-товарной фермой и свинофермой).

Имеются: склад запчастей (2), ремонтная мастерская (3), гараж, нефтебаза, детский сад, столовая, пилорама, колбасный цех, строительный цех.

Все производственные подразделения растениеводческие и животноводческие подчиняются зам. Директора ОАО по производству. Кроме того, ему подчиняются все гл. специалисты и нач. снабжения (за исключением гл. бухгалтера и гл. экономиста, которые подчиняются руководителю хозяйства).

Растениеводство подчиняется главному агроному, животноводство - главному зоотехнику.

Главному инженеру подчиняются службы: запчастей, мастерская, гараж, нефтебаза, гл. инженер-строитель и гл. энергетик.

Руководителю хозяйства подчиняются зам. по производству, зам. по идеологической работе, гл. бухгалтер, гл. экономист, юрисконсульт, диспетчер и инспектор по кадрам.

III. Контрольные вопросы и задания:

1. Есть ли связь структуры управления с целями организации.
2. Как можно оценить эффективность той или иной структуры управления?

Т е м а 3. РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия: научиться различать виды и определять границы управленческих полномочий и ответственности руководителей и специалистов инженерной службы и взаимодействующих с ними лиц.

Метод проведения занятия: индивидуальное выполнение упражнений с последующей проверкой преподавателем и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: оценивать юридические последствия действий (бездействия) должностных лиц, определять виды управленческих полномочий и ответственности должностных лиц и их объем.

Порядок и методика выполнения задания. Превышение должностных полномочий лицом влечет уголовную, административную, дисциплинарную ответственность. А что значит «превысить должностные полномочия»? Логично предположить, что прежде чем определить, превышены ли полномочия, нужно научиться их находить и классифицировать.

Предположим, что у вас есть некоторый круг обязанностей, который не меняется независимо от того, кто вы и чем занимаетесь. А теперь представьте, что, когда вы пытаетесь выполнять свою работу, вы понимаете, что некоторые действия (операции), которые абсолютно необходимы, оказываются вне сферы ваших полномочий. Вы не можете их выполнить, не спросив чьего-то разрешения, которое вы можете и не получить.

Как вы думаете, справедливо ли то, что вы несете ответственность за то, что не попадает в сферу ваших полномочий? Можно ли вам поручать больше, если это не соответствует вашим полномочиям?

Упражнение 1. Установите и классифицируйте полномочия руководителя организации и главного бухгалтера. Определите список должностных лиц, которых эти работники могут уполномочить совершить действия, изначально относящиеся к их компетенции.

Упражнение 2. Определите объем должностных полномочий директора ОАО.

Исходные материалы к теме

Виды и объем полномочий, ответственности

Различают распорядительные, рекомендательные, контрольно-отчетные, координационные и согласительные полномочия:

Распорядительные – обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются.

Линейные распорядительные – предполагают наличие прямой должностной связи между руководителем и исполнителем, в рамках которой

первые предписывают вторым что, когда и где те должны делать или не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели.

Функциональные распорядительные осуществляются в рамках функциональных связей и сводятся к принятию соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиняющихся линейным руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы (как действовать). Для соблюдения принципа единоначалия объем функциональных полномочий строго регламентируют. Должности: специалисты, руководители служб.

Рекомендательные – их обладатели при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям и исполнителям, как лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. По сравнению с функциональными распорядительными не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера.

Контрольно-отчетные – носитель в официально установленных рамках осуществляет проверку деятельности руководителей и исполнителей, требует от них предоставления обязательной информации, осуществляет ее анализ и направляет результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

Координационные – реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Обладатели имеют право от имени высшего руководства согласовывать деятельность отдельных объектов структуры управления и направлять в русле, соответствующее целям организации.

Согласительные – обладатели в обязательном порядке высказывают в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных полномочий. Оформляются грифом согласования, визой, второй подписью.

Согласительные предостерегающие – юрист, который проверяет соответствие решений руководителей действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагает их исправить. В противном случае в своей визе он указывает наличие недостатков в проекте решения. Однако руководители могут игнорировать предостерегающие согласительные полномочия.

Согласительные блокирующие (параллельные) – их обладателем является главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной подписью, финансовые решения вообще не могут состояться.

Объем полномочий определяется:

объемом ресурсов (количеством подчиненных, которым менеджер отдает указания); объемом финансовых средств, которыми менеджер распоряжается без согласования

с вышестоящими менеджерами;

стоимостью имущества организации, которое менеджер может отчуждать.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности, т. е. необходимости отдавать отчет за принятые решения, действия по их выполнению и их последствия.

Различают общую ответственность должностного лица, объектом которой является создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности, и функциональную, которая связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

Выписка из Закона Республики Беларусь от 10 января 2006 г. № 100-З «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Беларусь «Об акционерных обществах, обществах с ограниченной ответственностью и обществах с дополнительной ответственностью»

Статья 53. Компетенция исполнительного органа хозяйственного общества

К компетенции исполнительного органа хозяйственного общества относится осуществление текущего руководства его деятельностью.

Единоличный исполнительный орган хозяйственного общества в пределах своей компетенции без доверенности действует от имени этого общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки от его имени.

Полномочия исполнительного органа хозяйственного общества по решению общего собрания участников хозяйственного общества могут быть переданы по договору другой коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему).

Статья 54. Исполнительный орган хозяйственного общества

Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа хозяйственного общества, либо лицо, возглавляющее коллегиальный исполнительный орган хозяйственного общества, не вправе входить в состав совета директоров (наблюдательного совета). Указанные лица вправе присутствовать на заседаниях совета директоров (наблюдательного совета) и вносить предложения по рассматриваемым вопросам без права голоса при принятии решений по этим вопросам.

В случае образования в хозяйственном обществе в соответствии с учредительными документами единоличного и коллегиального исполнительных органов лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа этого общества, осуществляет также функции лица, возглавляющего коллегиальный исполнительный орган хозяйственного общества.

Права и обязанности единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества определяются настоящим Законом, законодательством о труде и учредительными документами, а также договорами (контрактами), заключаемыми каждым из этих лиц с хозяйственным обществом.

Статья 55. Порядок принятия решений исполнительным органом хозяйственного общества

Единоличный исполнительный орган хозяйственного общества издает приказы и дает указания.

Решения коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества принимаются на его заседаниях и оформляются протоколом. Протоколы заседания коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества подписываются возглавляющим его лицом и представляются общему собранию участников хозяйственного общества, совету директоров (наблюдательному совету), ревизионной комиссии (ревизору) по их требованию.

Решения исполнительного органа хозяйственного общества обязательны для всех работников этого общества.

Кворум для проведения заседания коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества определяется его учредительными документами и должен составлять не менее половины от общего количества его членов.

Передача права голоса членом коллегиального исполнительного органа хозяйственного общества иным лицам, в том числе другим членам коллегиального исполнительного органа, не допускается.

Т е м а 4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Цель занятия: сформировать и закрепить представление о сущности и содержании методов управления.

Метод проведения занятия: индивидуальный разбор ситуаций из управленческой практики организаций с выделением в них видов методов и их комбинаций, объяснением целесообразности их применения, ожидаемых результатов.

После изучения темы студент должен уметь: распознавать методы управления, находящиеся в арсенале руководителей среднего звена, фиксировать те из них, которые применяются ими регулярно в ситуациях, определять уровень понимания используемого ими механизма управления, характер действий по организации управления; выявлять недостающие части организационного механизма и достраивать до целого.

Порядок и методика выполнения задания. Характер действий руководителя определяет подходы, методы и приемы, являющиеся инструментами организационных механизмов.

В организационном механизме различают три части: объект, факторы и базис подбора.

Объект подбора – то, что формируется путем подбора, т. е. управляющая система.

Факторы подбора – это то, что воздействует на объект, сохраняя или разрушая его. Они могут быть трех видов: подсистемные, системные и надсистемные.

Базис подбора определяет возможность дееспособности системы в конкретных условиях. В него входит: характер экономических отношений в стране, уровень технического развития производства в данной и смежных отраслях, состояние науки в отрасли, экономическая политика, проводимая в стране, уровень конкурентоспособности предприятия в данной отрасли.

Все действия по формированию, упорядочению и регулированию объекта должны согласовываться с концептуальной моделью объекта, базисом и факторами подбора.

Устойчивость сформированной управляющей системы зависит от стабильности внешней среды, а также инструментов по поддержанию организационной целостности предприятия.

Выполните в указанной последовательности два упражнения.

Упражнение 1. Отметьте в предложенных преподавателем текстах методы менеджмента, находящиеся в арсенале менеджера, фиксируя те из них, которые использовались им несколько раз в ситуации. Отнесите выделенные вами методы к одной из четырех групп: организационно-распорядительные, экономические, социальные и психологические.

Упражнение 2. Определите преобладающий характер действий менеджера по организации управления в ситуациях.

Исходные материалы к теме

Группа методов	Признаки	Инструментарий
1	2	3
Органи- зационно- распоря- дительные	Прямое и быстрое воздействие на управляемый объект Однозначное, как правило, выполнение поставленной задачи Обязательное выполнение предписаний Подчиненный имеет право обжаловать предписание у вышестоящего органа Невыполнение предписаний рассматривается как нарушение дисциплины и влечет соответствующие меры взыскания	Организационное воздействие (регламентирование, нормирование, инструктирование) Распорядительное воздействие (формы – приказы, распоряжения, указания, постановления, решения, планерки, совещания)

Экономические	Воздействие на экономические интересы объекта, что побуждает его действовать в нужном направлении без видимого вмешательства органа управления Объект управления имеет возможность выбора средств и методов выполнения поставленной задачи Постепенное, длительное воздействие на процесс производства Нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается взысканием, а лишь отрицательно сказывается на его экономическом положении	Плановое ведение хозяйства Экономический анализ Стимулирование труда Рабочая сила Рыночное ценообразование Ценные бумаги Кредитование и лизинг Налоговая система Страхование Формы собственности
Социальные	Направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе труда	Социальное планирование Социологические методы исследований Анализ и учет личностных качеств Мораль Партнерство Соревнование Общение Переговоры Конфликт
Психологические	В чистом виде используются редко, чаще для правильного выбора методов управления конкретной ситуацией	Психологическое планирование Владение достижениями в психологии и методами исследований Типы личности Темперамент Черты характера Направленность личности Интеллектуальные способности Психологические образы Способы психологического воздействия Эмоции Настроение Стрессы Обстоятельства жизни

Текст для анализа

Сергей, 26 лет, по специальности – агроном общего профиля. Окончил аграрный университет, по распределению попал в родной Ошмянский район, получив должность агронома в райисполкоме. Через полгода работы чиновником принял предложение председателя райисполкома занять пост заместителя директора экспериментальной базы

«Боруны». Еще через полгода – стал ее директором. Среди подчиненных, в том числе, оказалась родная мать. На этом посту Сергей уже два года.

Сергей на работе с 6.30. Машина давно стала для него кабинетом: в день приходится объезжать около 200 км угодий хозяйства. Поэтому в рабочей обстановке (в машине) молодой директор описывает процесс посева пшеницы.

С.: Я вам ставлю задачу вырастить пшеницу. Что вы будете делать? Сначала нужно посмотреть, какие сельскохозяйственные культуры предшествовали ей на поле, затем подготовить почву, засеять на определенной глубине в правильное время и оптимальном количестве. Кажется – ничего страшного, но, когда вникаешь в технологию, понимаешь, что есть вопросы.

С.: Первое время было сложно. Некоторые сотрудники отказывались работать. Но если один не хочет что-то делать, сделает другой. Вопросы решались вплоть до увольнения. Когда я пришел, сразу поменял главного бухгалтера, затем главного инженера, зоотехника.

Первая зарплата Сергея на руководящей должности была 370 долл., сейчас он зарабатывает 500 долл. «чистыми». За все время работы на базе Сергей ни разу не был в

отпуске. Выходные может пересчитать по пальцам. Заместителя у него нет, потому что «не нашел подходящего».

На механическом дворе хозяйства помимо спецтехники стоит «уазик».

С.: Две такие машины купили в прошлом году начальникам отделений. Мы договорились с ними: если сделаем 40 ц/га, то куплю по машине.

Деньги на автомобили молодой директор выручил от продажи пшеницы. На ней в прошлом году предприятие заработало около 200 тыс. евро.

С.: Одной из бед считаю социально обязанных сотрудников, которые возмещают государству долг за содержание детей. Таких в его хозяйстве 6–7 человек, из них проблемных – трое. При этом зарплата у социально обязанных может быть 22–33 долл., так как большая часть уходит на выплаты государству. Таким заработком люди недовольны, но, в свою очередь, требую от них более качественной работы. Они же не хотят работать. Ходят спустя рукава. А как можно заставить работать, если я никак повлиять не могу?

«Лишениями» не могу, потому что это будут проверять и перепроверять. В итоге скажут

– отдайте деньги, потому что они обязанные.

Корреспондент (далее – К.): Что вы предлагаете?

С.: Ввести трудовые профилактории, чтобы работали там бесплатно, и к ним при- ставлять надзирателей с дубинкой. А как по-другому с такими людьми? Жестче! А так мы им создаем рай.

К.: Но это негуманно.

С.: Гуманно своего ребенка держать голодным и одевать в тряпье? Так что тогда понятие гуманности? Человек должен приносить пользу обществу. Какую пользу иждивенцы приносят?

Подъехали к молочно-товарной ферме. Здесь соседствуют две эпохи: старые и уже частично разобранные комплексы стоят рядом с современными. Последние «выросли» в чистом поле уже при молодом директоре. В новом комплексе – комната отдыха для доярок, голландское доильное оборудование и душевая. По словам директора, зарплата у доярки в районе 500–556 долл.. На «старой» ферме пока содержат беременных коров и телят. Старые сооружения Сергей тоже планирует реконструировать, некоторые из них уже на стадии обновления – приступили к их разборке.

С.: Пьяных работать на новую ферму не допускаю. Я вложил много труда и денег. Сам туда стану работать, но пьяных на ферме не будет. Я дал зарплату, создал условия: помойся, побрейся, отработай смену и иди домой отдыхать. Если начинаются пьянки, сразу же – предупреждение с лишением 334–445 долл. зарплаты. У кого из сотрудников супруги хорошие, они им мозги за такие деньги вынесут – будь здоров! Если до человека не доходит, мы с ним расстаемся.

Недалеко от фермы находится поле с картофелем. На этом продукте экспериментальная база специализируется: выводит новые перспективные сорта и передает рядовым хозяйствам. «Боруны» – связующее звено между институтом картофелеводства и сельскохозяйственными промышленными кооперативами. В прошлом году Директору удалось сделать пробные продажи картофеля в Сербию и Молдову. Покупателей нашел, поместив объявление в Интернете.

К.: То есть вы в каком-то смысле еще и маркетолог? С.: У нас кому поручили, тот и маркетолог!

Стоим на поле и описываем взглядом траекторию трех комбайнов: американского «Джон Дира», белорусских «Полесье» и «Лида». Сегодня они убирают ячмень. Качеством «Полесья» молодой директор доволен. Говорит, что он работает на уровне «Джон Дира», при этом затраты на обслуживание ниже.

С.: У нас один «Джон Дир» сейчас стоит на ремонте, неделю ждем запчасть из Гер- мании. А день амортизации – 1 000 долл.! «Полесье» – более-менее надежный. По «Ли-

да-1600» есть вопросы. Сыроват комбайн – вот и вся песня. Вам вбили в голову, что белорусское – плохое! Комбайн «Полесье» – ремонтпригоден, доступен. А импортная техника – наркотик. Вас подсаживают на него, а потом не продают новую дозу. Пойми те, комбайн стоит 222 469 долл., его эксплуатация 10 лет. За 10 лет он будет работать 10–12 месяцев. Только амортизации начисляется по 779 долл. в день!

С.: В этом сезоне комбайнер может заработать и 1 000 долл. – смотря как будет бороться за урожай. А чтобы лучше боролся – в хозяйстве ввели карточки лидера. С 1 августа ежедневно определяют лучшего механизатора по количеству намолота и выдают карточку на 8,3 долл.. Затем эти деньги учитывают в зарплате. Мы просто материализовали премию до ее получения, чтобы мотивация была выше.

Свое хозяйство молодой руководитель богатым не считает, но говорит, что они на плаву. И чтобы не сбиться с пути, он постепенно внедряет в работу современные девайсы. Например, за 1 000 евро приобрел систему онлайн-навигации за 11 единицами спецтехники. Теперь в режиме реального времени может контролировать, куда и зачем поехал трактор.

К.: Как же все-таки без карточек лидера, системы GPS-навигации и методов премий и лишений, замотивировать людей работать в сельском хозяйстве?

С.: Вот представьте, вы, ваш фотограф и я перебираем картошку. Видим, что фотограф ерундой занимается: только фотографирует. Мы сами ему делаем замечание. Если он все равно не начинает работать, мы его исключаем из коллектива. По такому же принципу работают народные хозяйства в Японии. Если человека исключают из коллектива, он получает плохую рекомендацию и следующее хозяйство его не возьмет на работу. Нужно, чтобы и у нас, не я, директор, делал ему замечания, а коллеги. Чтобы человек почувствовал, что работает для себя.

Т е м а 5. РИСКИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Цель занятия: изучить понятийный аппарат принятия управленческих решений в корпоративной среде.

Метод проведения занятия: ознакомительное занятие с последующим обсуждением в группе.

По этой теме студент должен уметь: быстро находить решения стандартных типовых задач управления; оценивать и выбирать альтернативные варианты решения; осуществлять планирование по реализации выбранного варианта решения.

Порядок и методика выполнения задания.

1. Изучить теоретический материал.
2. Выполнить работу по плану.
3. Дать ответы на контрольные вопросы и задания.

Исходный материал

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.

Т а б л и ц а **Этапы принятия управленческого решения**

Название этапа	Содержание этапа
1. Формулировка задачи	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)	1. Формулировка вариантов и их конкретизация 2. Поиск неординарных прогрессивных решений 3. Отбор наиболее реальных решений для конкретных условий и

решения)	установленных ограничений
3. Оценка вариантов решения и выбор оптимального	1. Выбор методов оценки эффективности решения 2. Оценка различных вариантов по ранее установленным критериям
4. Принятие решений	1. Привлечение к принятию решения коллективного мнения (если есть необходимость) 2. Обсуждение решения 3. Утверждение решения
5. Реализация и контроль исполнения решений	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	1. Проверка действия решения: позволяет руководителю выявить ошибки, допущенные при принятии решения и тем самым предотвратить их повторение 2. Корректировка решения (при необходимости)

Задания

Задание 1. 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 2. 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 3. 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?

Вопросы.

1. Назовите виды потерь от риска.
2. Какие существуют факторы, увеличивающие риск?
3. Что такое управленческое решение, каковы его особенности?
4. Сколько этапов насчитывает процесс принятия управленческого решения и их сущность?
5. Назовите условия получения правильного решения принятия управленческого решения?
6. Какие качества руководителя позволяют принимать рациональное управленческое решение?
7. Какие факторы влияют на принятие коллективного решения?
8. Как оценить последствия реализации решений?

Т Е М А 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель занятия: получить представление о персонале как объекте управления; формирование знаний в области мотивации и стимулирования труда, основанных на знании современных методов воздействия на работников, теорий мотивации и практики вознаграждения персонала.

Метод проведения занятия: ознакомительное занятие с последующим обсуждением в группе.

По этой теме студент должен уметь: выявлять проблемы в области управления персоналом при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать их ожидаемые результаты; анализировать информацию в сфере управления персоналом; оценивать кадровый потенциал организации, проводить диагностику и мониторинг кадрового развития; разрабатывать и внедрять политику мотивации с учётом факторов внешней и внутренней среды организации, её стратегических целей и задач.

Порядок и методика выполнения задания.

4. Изучить теоретический материал.
5. Выполнить работу по плану.
6. Дать ответы на контрольные вопросы и задания.

Упражнение 1 Определите свой мотивационный профиль (по Маслоу) сделайте выводы, как Вас эффективно мотивировать.

Исходный материал

Мотивация – побуждение себя и других к действию. Мотивацией называют желание и готовность людей предпринимать дополнительные действия для достижения успеха.

Понятие мотивации определяют как «закон последствий». В соответствии с этим законом люди повторяют действия, за которые их вознаграждали. Они же избегают действий, за которые их наказывали.

1. Научные работы. Фредерик У. Тейлор 1856 - 1915гг.

Основа теории: деньги, как единственный побудитель человека к действию. Отсюда сдельная оплата труда. Делаящий норму получает дополнительный процент. Теория предполагает следующие пункты для успешного выполнения работ:

- разделение труда, когда управление отделяется от физических действий.
- совершенствование действий на основе специализации в данной работе.
- изготовление инструмента, с которым удобно работать. Это не усреднённый, а индивидуальный инструмент.

2. Пирамида АБРАХАМ МАСЛОУ (1943г.).

Он создал пирамидальную структуру потребностей человека. Маслоу предположил, что удовлетворение одной потребности приводит человека к необходимости удовлетворять другую потребность.

Все потребности он расположил по их значимости. Нижний уровень составляют основные потребности. После достижения сытости человек нуждается в безопасности. Затем возникает потребность в семье и социальном статусе. Он делает карьеру для признания и удовлетворения своих желаний и амбиций. Верхом считается возможность самовыражения в труде.

В пирамиде не доказано, что удовлетворение одной потребности побуждает переход к другой. Сейчас многие заменяют семью карьерой, меняя расположение уровней.

3. ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ Дэвид Мак- Киеланд.

Эта теория выводит мотивацию от трёх потребностей человека:

- потребность власти. Желание воздействовать на других и наслаждаться этим.
- потребность успеха. Получать удовольствие от завершения работы или правильного решения.

- потребность причастности. Контакты с другими людьми и желание их расширять.

Это принадлежность к определённой группе людей и гордость, вызываемая этим чувством.

Задача менеджера сводится к выделению потребности и воздействия на них. У каждого человека будет своя ведущая потребность. Это и надлежит использовать при управлении людьми.

1. Двухфакторная модель. Фредерик Герцберг (1960 г.)

Выделяет два типа факторов. Первый – это мотиваторы или факторы, дающие удовольствие от работы. Вторые – это гигиенические. Они снижают неудовлетворенность работой.

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Условия труда Зарботная плата Политика компании по кадрам Стиль руководства Личные отношения Психологические факторы отношения между людьми	Достижения личного плана Признание коллегами и начальством Ответственность, позволяющая принимать решения. Продвижение по службе Работа сама по себе Совершенство в работе.

5. Теория ожиданий.

Основа теории в том, что ожидания человека будут соответствовать затратам труда.

Количество труда он оценивает по отношению: тягота труда/ награда.

Принятие решений работником основано на вопросах, которые он задаёт себе

- «Могу ли я это сделать?»

- «Сколько я получу?»

- «Стоит ли прилагать усилия?»

Схема рассуждений идёт по цепочке.

Затрата труда – результат – вознаграждение – удовлетворенность наградой

Сложность применения теории - разные люди имеют разные потребности. Их трудно определить и ещё сложнее воздействовать на них. Для облегчения воздействия используют ряд положений.

- Необходимо сообщать подчиненным, чего от них ждут.

- Необходимо сделать так, чтоб работой дорожили.

- Надо устанавливать исполнимый уровень рабочей нагрузки.

- Надо показывать подчиненным свою реакцию

- Надо награждать их за успехи.

Соответствие классической теории и теории ожиданий.

Классическая теория	Способность – уверенность – сложность – доверие
Теория ожиданий	Усилие – исполнение - результат

6. Теория справедливости.

Люди сравнивают получаемое с тем, что получили другие за такую же работу. При получении большего они начинают работать лучше. При получении меньшего дохода или удовольствия, чем другие начинают работать хуже.

7. Теория соотношения.

В этой теории описываются разные причины, приводящие к успеху или поражению. Сама теория представлена матрицей выборов человека.

Результат деятельности	Соотнесение за счёт	
	Личные усилия	Внешние обстоятельства
Удача	Я добился успеха благодаря себе	Мне просто повезло
Неудача	Я получил провал, потому что плохо работал	Мой провал объясним плохой зоной обслуживания.

II. Выполнение работы.

1. Определение свой мотивационный профиль (по Маслоу) сделайте выводы, как Вас эффективно мотивировать

На вопросы анкеты по мотивации имеются семь вариантов ответа:

Пожалуйста, отметьте один из семи ответов, который наиболее соответствует вашему представлению. Полностью согласен +3, согласен +2, частично согласен + 1, Не знаю 0, Частично не согласен -1, Не согласен -2, Совершенно не согласен -3. Обведите выбранную цифру кружком, например, если вы «полностью согласны», обведите цифру +3.

Утверждение	3	2	1	0	1	2	3
1. Особую прибавку к жалованью следует предоставить работникам, которые очень хорошо выполняют свою работу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Более четкое описание служебных обязанностей поможет работникам лучше понять, что от них требуется	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Работникам следует запомнить, что их занятость зависит от конкурентоспособности компании	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание физическим условиям труда своих подчиненных	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Руководителям следует приложить значительные усилия, чтобы создать атмосферу в коллективе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Признание индивидуальных достижений, превышающих средний уровень, имеет большое значение для большинства работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Обезличенный контроль может возбуждать у работника неприятные ощущения	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые ею льготы при выходе на пенсию и программы распределения акций среди работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

вдохновляющей и вызывающей азарт							
11. Многие работники стремятся выполнять свою работу как можно лучше	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджмент мог бы проявлять больший интерес к работникам, поддерживая социальные мероприятия после работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Гордость за свою работу действительно является важной наградой	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Работники хотели бы думать о себе как о «лучших» на своих рабочих местах	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Очень важными являются отношения в неформальных рабочих группах	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Индивидуальные премии должны улучшать производственную деятельность работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Для работников важен прямой контакт с высшим руководством	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Работники обычно любят планировать свою деятельность и принимать самостоятельные решения	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Для работников важна гарантия занятости	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Хорошее оборудование имеет важное значение для работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Подсчет очков

1. Перенесите отмеченные вами очки в соответствующие графы

Вариант ответа №	Очки	Вариант ответа №	Очки
10		2	
11		3	
13		9	
18		19	
Итого		Итого	
(Потребность в самоактуализации)		(Потребность в безопасности)	
6		1	
8		4	
14		16	
17		20	
Итого		Итого	
(Потребность в уважении)		(Базовые потребности)	
5			
7			
12			
15			
Итого			
(Потребность в принадлежности)			

2. Зафиксируйте полученные итоги в следующей таблице, отмечая крестиком X в каждой из приведенных ниже строк суммарное число итоговых очков, характеризующих определенные потребности.

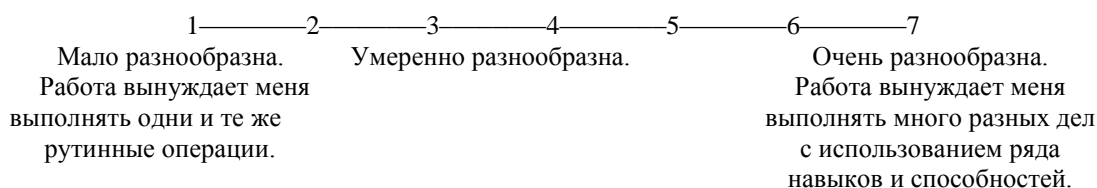
	12	10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Самоактуализация													
Уважение													
Принадлежность													
Безопасность													
Базовые потребности													

2. Провести исследование мотивационного профиля своего рабочего места, представить возможные направления его улучшения

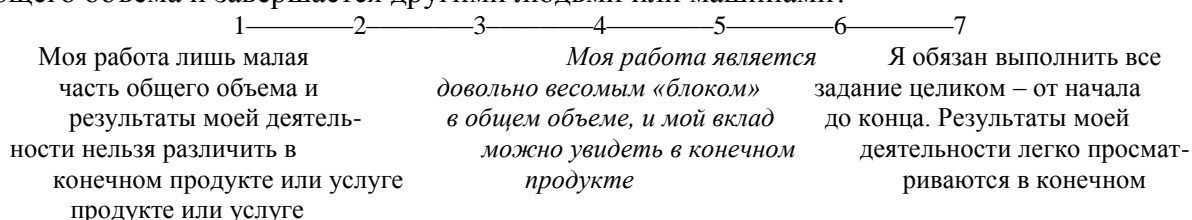
Исследование рабочего места.

1. Опишите, пожалуйста, как можно более объективно вашу нынешнюю работу (или ту, которая была в прошлом). Обведите кружком цифру на шкале, которая в наибольшей степени соответствует этому описанию.

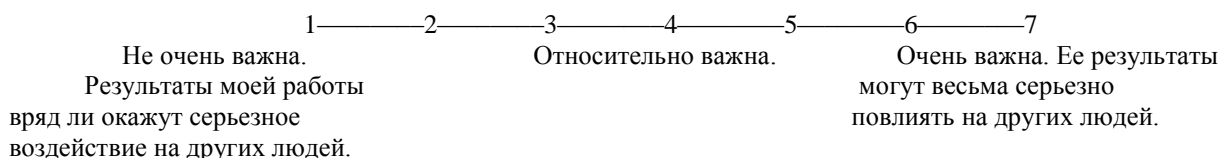
а. Насколько *разнообразна* ваша работа? Иными словами, в какой мере эта работа связана с выполнением различных функций и задействует ваши разнообразные навыки и способности?



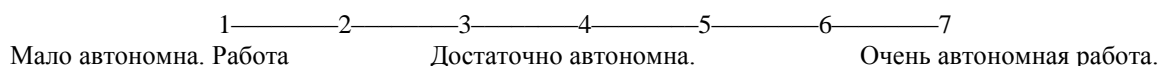
б. Насколько *целостна* ваша работа, представляет ли она собой четко *определенную часть задания*? Другими словами, является ли работа целостным объектом с определенным началом и концом, или же она представляет собой лишь небольшую часть общего объема и завершается другими людьми или машинами?



с. Насколько *в целом важна* ваша работа? Иными словами, могут ли результаты вашей работы существенно повлиять на жизнь или благополучие других людей?



д. Насколько *автономна* ваша работа? То есть в какой мере работа позволяет *вам самостоятельно решать*, как ее осуществлять?



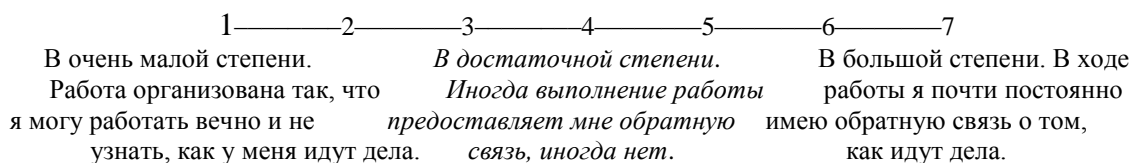
почти не дает мне «права голоса» при решении, как и когда ее осуществлять.

Многие элементы стандартизированы и находятся вне моего контроля.

Она предоставляет мне почти полную свободу и ответственность принимать решения, как и когда ее выполнять.

Но в то же время я могу принимать некоторые решения самостоятельно.

е. В какой степени *сама работа* предоставляет вам информацию об эффективности вашей трудовой деятельности? То есть дает ли *сама работа* информацию о том, насколько она вам удается – независимо от обратной связи со стороны коллег или начальства?

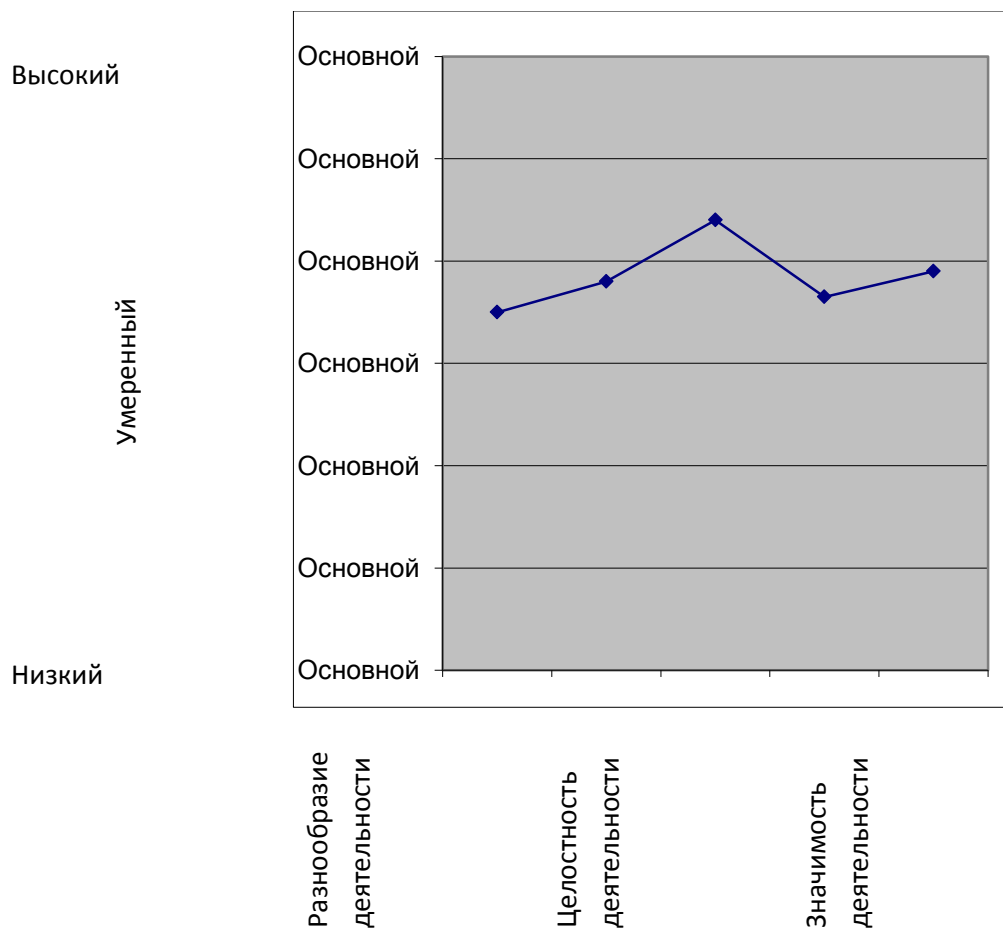


ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Приведенные выше пять вопросов измеряют разнообразие вашей работы, выявляют ее целостность, значимость, автономность и уровень обратной связи. Полный вариант ДИРМ содержит несколько дополнительных вопросов для измерения каждого показателя. Однако для того, чтобы получить хотя бы некоторое представление о мотивационном потенциале, используйте проставленные вами баллы (от 1 до 7) для оценки каждой из характеристик работы и произведите следующие вычисления:

$$\text{ДИРМ} = \frac{\text{разнообразие работы} + \text{целостность} + \text{значимость}}{3} \times \text{автономия} \times \text{обратная связь}$$

Затем вычертите профиль рабочего места и укажите на нем баллы мотивационного потенциала. Прилагаемый график демонстрирует общенациональный по США показатель для всех видов работ. Сравните и проанализируйте эти графики и предложите варианты перестройки вашего рабочего места.



Контрольные вопросы и задания:

1. Какую роль в мотивации играют вознаграждения? Какие способы вознаграждения человека за труд вы знаете?
2. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
3. Подумайте о том, какую работу вы хотели бы получить после окончания техникума. Опишите, используя «пирамиду потребностей», почему эта работа привлекает вас.
4. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:
 - 1) быстрого выполнения задания;
 - 2) риска;
 - 3) изобретения;
 - 4) самостоятельности в работе;
 - 5) точности и аккуратности;
 - 6) новых идей?