

Тема 1. ЗАДАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ДОВЕДЕНИЕ ИХ ДО ПОДЧИНЕННЫХ В УСТНОЙ И ПИСЬМЕННОЙ ФОРМАХ

Цель занятия: научиться задавать цели и доводить их до подчиненных.

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 цель самому и проверять цели, заданные другими людьми, на соответствие правилам определения целей и требованиям к вербальному формулированию целей.

Порядок и методика выполнения задания. 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

Правила определения целей следующие:

1. Описание ситуации, требующей вмешательства (действия) субъекта управления по существенным переменным внутренней и внешней среды.
2. Выявление приоритетов, т. е. первоочередных в сложившейся ситуации направлений деятельности.
3. Выбор в качестве общей цели одного приоритетного направления деятельности.
4. Формулирование цели в терминах желательных конечных результатов.
5. Разложение цели на составляющие: цель – средства – результат.
6. Построение графической модели «дерева целей».
7. Проверка по уровням и вершинам последнего полноты состава подцелей, так как пропуск хотя бы одной означает, что подцель вышестоящей вершины лишается одного из средств своей реализации.
8. Проверка правильности соподчиненности целей и недопущение постановки в один ряд цели и подцели как соответственно функции и аргумента.
9. Исключение альтернативных (противоречивых) целей, ибо их присутствие превратит «дерево целей» в «дерево решений»: делать не то, что надо, а то, что умеем.
10. Уточнение конфигурации «дерева» с учетом связей между разными ветвями: если среди целей, исходящих из одной вершины, оказывается цель, зависимая от цели, исходящей из одной вершины, подцель этой зависимой цели должна быть «опущена» до соответствующего уровня.
11. Проверка правильности формулировок целей: выяснение того, нет ли целей с разными формулировками, но одинаковыми по сути, дублируемых.
12. Постановка целей как целевых задач перед субъектами управления подсистемами.
13. Переформулирование подцелей, если в первоначальной формулировке они адекватно не воспринимаются или нарушается условие 11.
14. Выделение для каждого управляющего звена из множества целей главной цели, за которую оно будет ответственно перед вышестоящими органами.
15. Установление для каждой цели (подцели) критериев ее достижения и системы оценочных показателей.

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.

Т е м а 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ И ОБЪЕМА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ

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:

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

1.1. 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.

1.2. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

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

5.1. 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.

5.2. 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.

Выписка из Закона Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. № 57-3 «О бухгалтерском учете и отчетности»

Статья 7. Права и обязанности руководителя организации по организации бухгалтерского учета

1. Руководитель организации вправе в зависимости от объема учетной работы:

создавать структурное подразделение, возглавляемое главным бухгалтером;
возлагать ведение бухгалтерского учета и составление отчетности на главного бухгалтера.

3. Руководитель организации обязан:

организовать ведение бухгалтерского учета и составление отчетности, а также создать необходимые для этого условия;
обеспечить неукоснительное выполнение работниками организации требований главного бухгалтера в части соблюдения порядка оформления и представления документов и сведений, необходимых для ведения бухгалтерского учета и составления отчетности, и иных требований по вопросам, находящимся в его компетенции.

Статья 8. Руководство бухгалтерским учетом в организации

1. Руководство бухгалтерским учетом в организации осуществляет главный бухгалтер организации.

10. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю организации. Требования главного бухгалтера в пределах его компетенции обязательны для всех структурных подразделений и работников организации.

11. В обязанности главного бухгалтера организации входят:

формирование учетной политики организации;
постановка и ведение бухгалтерского учета в организации;
составление и своевременное представление отчетности организации;
иные обязанности в области бухгалтерского учета и отчетности.

12. В случаях возникновения разногласий между руководителем организации и главным бухгалтером по вопросам совершения отдельных хозяйственных операций, их оформления первичными учетными документами и отражения в бухгалтерском учете документы по этим хозяйственным операциям должны быть приняты к исполнению главным бухгалтером по письменному распоряжению руководителя организации. В таких случаях руководитель организации единолично несет ответственность за совершение этих хозяйственных операций, их оформление первичными учетными документами и отражение в бухгалтерском учете.

Статья 9. Учетная политика организации

1. Организация самостоятельно формирует свою учетную политику и излагает ее в положении об учетной политике, которое подписывается главным бухгалтером организации и утверждается руководителем организации.

5. Если в отношении конкретных хозяйственных операций, отдельных составляющих активов, обязательств, собственного капитала, доходов, расходов организации в законодательстве Республики Беларусь не установлен порядок их отражения в бухгалтерском учете и отчетности, такой порядок разрабатывается организацией самостоятельно с применением профессионального суждения исходя из требований, установленных законодательством Республики Беларусь.

Выдержка из устава ОАО «Х»

1. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляют дирекция и директор. В компетенцию дирекции входит решение следующих вопросов:

– совершение сделок, связанных с отчуждением имущества совокупной стоимостью до 10 % балансовой стоимости чистых активов общества;

– повышение тарифной ставки первого разряда, применяемой для оплаты труда работников общества;

– поставка продукции за пределы Республики Беларусь без предварительной оплаты;

– рассмотрение отчетов руководителей структурных подразделений общества.

Решение дирекции считается принятым, если за него проголосовало не менее $\frac{2}{3}$ членов ее полного состава.

2. Директор Общества выполняет следующие функции:

– осуществляет текущее руководство деятельностью общества;

– без доверенности действует от имени общества;

- заключает договоры, выдает доверенности на совершение действий от имени общества, пользуется правом распоряжения средствами общества;
- принимает и увольняет работников (членов дирекции – с согласия наблюдательного совета);
- применяет меры поощрения к работникам общества и налагает дисциплинарные взыскания (в отношении членов дирекции – с согласия наблюдательного совета);
- отдает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми подчиненными ему работниками (в том числе и членам дирекции).

Сведения об ОАО:

- чистые активы предприятия на начало года составили 230 196 тыс. руб.;
- максимальный объем средств на расчетном счете составил 876 тыс. руб.;
- численность работников 200 чел. (из них членов дирекции – 10 чел.).

Т е м а 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТ МЕЖДУ ИСПОЛНИТЕЛЯМИ

Цель занятия: научиться распределять работы между исполнителями с разной квалификацией и сферой деятельности.

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

После изучения темы студент должен уметь: подбирать должностной состав исполнителей из сотрудников инженерной службы и распределять между ними заданный набор обязанностей.

Порядок и методика выполнения задания.

Функция (обязанность) – это предназначение или специализация оператора (исполнителя) по выполнению конкретной операции.

Каждая функция (операция) характеризуется трудоемкостью, сложностью, совместимостью и стоимостью.

Разница в характеристиках функций предопределяет потребность распределения функций (или их элементов) по исполнителям.

Упражнение. Распределите должностные обязанности между сотрудниками инженерной службы с учетом критериев сложности и совместимости работ. Должностной состав в вариантах определите самостоятельно.

Исходные материалы к теме

Т а б л и ц а 3.1. Деятельность механизированного отряда

Должностные обязанности	Должностной состав		
	2	3	4
1			
1. Осуществляет руководство производственной деятельностью механизированного отряда			
2. Обеспечивает правильную эксплуатацию машин и оборудования, техническое обслуживание и своевременный ремонт их			
3. Организует эксплуатацию и техническое обслуживание машинно-тракторного парка			
4. Организует сбор заявок и заключение договоров на проведение работ по вывозу и внесению органических и минеральных удобрений, известкованию			
5. Разрабатывает графики технических уходов, обслуживания и планы мероприятий по улучшению эксплуатации машин			
6. Не допускает эксплуатацию машин, состояние которых требует технического ухода или угрожает безопасности работающих на них			
7. Обеспечивает выполнение плановых заданий и договорных обязательств по агрохимическому обслуживанию, проведение работ по повышению плодородия почв в соответствии с технологическими требованиями и проектно-сметной документацией			
8. Организует приемку, сборку и обкатку новых тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин и сдачу их в эксплуатацию			

О к о н ч а н и е т а б л . 3.1

1	2	3	4
9. Внедряет мероприятия по экономному расходованию горюче-смазочных материалов			
10. Рассматривает и утверждает планы-графики проведения ремонта и технического обслуживания тракторов и сельхозмашин			
11. Организует постановку техники на хранение			
12. Принимает участие в составлении планов и представлении отчетности о производственной деятельности отряда			
13. Контролирует выполнение объемов механизированных работ			
14. Обеспечивает эффективное использование и правильную эксплуатацию машинно-тракторного парка, выполнение графиков ремонта техники и регулировки специальных машин по химизации, безопасные и здоровые условия труда			
15. Обеспечивает соблюдение работниками отряда регламентов применения средств химизации, охраны окружающей среды, правил и норм охраны труда и пожарной безопасности			

Т а б л и ц а 3.2. Снабжение и реализация

Должностные обязанности	Должностной состав		
1. Составляет акты-рекламации на заводские дефекты, акты на аварийные машины и на списание техники			
2. Принимает участие в составлении договоров на приобретение новых тракторов, комбайнов,			

сельскохозяйственных машин, запасных частей и инструмента				
3. Производит расчеты и составляет заявки на приобретение тракторов, комбайнов, сельскохозяйственных машин, запасных частей и инструмента				
4. Участвует в приемке от подрядчика оборудования после его монтажа, ремонта или технического контроля				
5. Организует реализацию или обмен излишков техники, оборудования, запасных частей и других материалов				
6. Составляет расчеты и заявки на приобретение оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, приборов, инструмента и других материально-технических средств				
7. Организует приобретение новой техники, оборудования, запасных частей, ремонтных материалов и инструмента для механизации трудоемких процессов				
8. Проводит работу по оказанию помощи работникам хозяйства при освоении новых машин, оборудования, средств механизации и автоматизации				
9. Организует приемку и обкатку новой техники и передачу ее в эксплуатацию				

Т а б л и ц а 3.3. Рационализаторская и изобретательская работа

Должностные обязанности	Должностной состав			
1. Организует и стимулирует рационализаторскую и изобретательскую работу, своевременно внедряет в производство предложения и разработки				
2. Принимает участие в работе по рационализации и изобретательству				
3. Организует рационализаторскую и изобретательскую работу, внедрение достижений науки и передового опыта по ремонту оборудования и сельскохозяйственной техники, восстановлению изношенных деталей				
4. Способствует внедрению рационализаторских предложений и изобретений				
5. Обеспечивает пропаганду и внедрение достижений науки и передового опыта				
6. Участвует в рассмотрении рационализаторских предложений, дает отзывы и заключения на более сложные из них				

Т а б л и ц а 3.4. Планирование и совершенствование деятельности

Должностные обязанности	Должностной состав		
	2	3	4
1			
1. Участвует в разработке перспективных и текущих планов экономического и социального развития хозяйства по вопросам механизации производства, материально-технического обеспечения по видам машин и оборудования, строительства ремонтно-технической базы и организует их выполнение			
2. Участвует в разработке планов по механизации и автоматизации животноводческих ферм, их реконструкции, механизации и автоматизации производственных процессов, трудоемких ручных работ, транспортных операций и обеспечивает их выполнение			
3. Осуществляет разработку договорных показателей по объемам работ, выполняемых работниками машинного двора, потребности материальных ресурсов и денежных средств			
4. Совершенствует организационную структуру и взаимоотношения подразделений службы механизации ремонта и эксплуатации между собой и другими службами и подразделениями			
5. Разрабатывает и внедряет мероприятия, направленные на повышение качества ремонта, ликвидацию простоев и преждевременного возврата автомобилей с линии по технической неисправности			
6. Разрабатывает планы и мероприятия по совершенствованию технологии содержания и хранения сельскохозяйственных машин			

Окончание табл. 3.4

1	2	3	4
---	---	---	---

7. Организует разработку или уточнение должностных обязанностей работников службы			
8. Изучает производственные процессы в целях определения участков основных и вспомогательных работ и операций, подлежащих механизации и автоматизации			
9. Совместно с руководителями подразделений и специалистами разрабатывает планы и мероприятия по механизации и автоматизации производственных процессов с целью повышения производительности и улучшения условий труда			
10. Подводит итоги работы инженерной службы, выявляет недостатки и своевременно принимает меры по их устранению			
11. Разрабатывает инструкции по эксплуатации, техническому уходу и ремонту средств механизации, обучает работников безопасным методам работы			

Т е м а 4. РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ СОТРУДНИКУ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

Цель занятия: научиться разрабатывать должностную инструкцию и приводить типовые должностные инструкции работникам технологических служб в соответствии с условиями объекта управления.

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 текст должностной инструкции, проверять достаточность текста в разделах (должностных обязанностей, прав, ответственности), оформлять в соответствии с требованиями Унифицированной системы организационно-распорядительной документации (УСОРД).

Порядок и методика выполнения задания. Грамотное определение служебных функций является самым надежным средством согласования целей и действий сотрудников инженерной службы с общеорганизационными целями.

Смысл разработки положений о службах и должностных инструкций заключается в том, чтобы:

- обязать сотрудника исполнять функцию;
- наделить его полномочиями;
- по истечении некоторого времени проверить исполнение, сопоставив планируемый результат и полученный.

В раздел «Общие положения» включите подразделы:

«Наименование должности, категория должности»

«Непосредственное подчинение»

«Квалификационные требования»

«Документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности»

«Требования к компетентности»

«Замещение в случае временного отсутствия»

«Порядок внесения изменений в должностную инструкцию»

Раздел «Должностные обязанности» содержит перечень того, что нужно делать непосредственно по данной работе, и того, что способствует улучшению данной работы. Внесите в перечень должностных обязанностей главного инженера 10–12 основных и 6–8 дополнительных, начиная каждую с глагола неопределенной формы.

Права даются руководителю подразделения или иному сотруднику для исполнения должностных обязанностей. Основным требованием к разделу «Права» является их достаточность.

Раздел «Взаимоотношения (связи по должности)» содержит все «входы» (от кого получает ресурсы и какие) и «выходы» (кому поставляет результаты и какие) должностного лица, их периодичность.

Ответственность – санкции, которые возникают в случае неисполнения должностных обязанностей, неиспользования или превышения прав. Оценка работы – критерии, по которым определяют уровень исполнения должностных обязанностей.

Начните раздел «Оценка работы и ответственность» с подраздела: «Главный инженер несет ответственность за качество, полноту и своевременность выполнения должностных обязанностей, изложенных в настоящей инструкции, в том числе за (перечислите конкретные результаты работы)». Продолжите раздел так: «При нарушении требований и положений настоящей инструкции к главному инженеру решением директора могут быть применены санкции (перечислите)».

Проверьте соответствие прав должностным обязанностям, а их, в свою очередь, ответственности.

Упражнение. Оформите должностную инструкцию главному инженеру в соответствии с требованиями УСОРД.

Исходные материалы к теме

Квалификационная характеристика должности «Главный инженер-механик»

Должностные обязанности. Осуществляет руководство комплексной механизацией, электрификацией и автоматизацией технологических процессов сельскохозяйственного производства, организует высокопроизводительное использование, ремонт и техническое обслуживание техники в хозяйстве. Обеспечивает выполнение необходимого объема работ по механизации и электрификации производственных процессов. Участвует в разработке перспективных и текущих планов экономического и социального развития хозяйства по вопросам механизации производства, материально-технического обеспечения по видам машин и оборудования, строительства ремонтно-технической базы, производственно-финансового плана хозяйства и договорных обязательств по вопросам механизации и автоматизации производственных процессов, трудоемких работ и транспортных операций и организует их выполнение. Обеспечивает правильную эксплуатацию машин и оборудования, техническое обслуживание и своевременный ремонт их. Производит расчеты и составляет заявки на приобретение тракторов, автомашин, сельскохозяйственной техники, механического и энергетического оборудования, запасных частей, ремонтных материалов, нефтепродуктов, приборов, инструмента и других средств. Совместно с руководителями и специалистами разрабатывает и внедряет прогрессивные формы организации, нормирования и стимулирования труда. Совершенствует организационную структуру и взаимоотношения подразделений службы механизации, ремонта и эксплуатации между собой и другими службами и подразделениями. Организует разработку или уточнение должностных обязанностей работников службы. Рассматривает и утверждает планы-графики проведения ремонта и технического обслуживания тракторов, автомобилей, сельхозмашин, животноводческого и другого оборудования. Координирует деятельность подразделений службы в соответствии со стоящими перед ними задачами, оказывая им всемерную помощь. Обеспечивает и контролирует хранение тракторов, автомобилей, сельскохозяйственной техники, машин, оборудования и запасных частей в соответствии с утвержденными правилами. Контролирует выполнение объемов

механизированных работ, договорных обязательств. Обеспечивает выполнение планов-графиков ремонта и технического обслуживания, эксплуатации техники и оборудования, затрат на содержание и эксплуатацию техники с соблюдением трудовой и технологической дисциплины. Разрабатывает и внедряет мероприятия по охране окружающей среды от загрязнения хозяйственными выбросами и отходами производства, экономии горючего, смазочных материалов, резины, запасных частей, электроэнергии, ремонтных материалов и т. д. Организует и стимулирует рационализаторскую и изобретательскую работу, своевременно внедряет в производство предложения и разработки. Совместно с руководителями подразделений и специалистами разрабатывает планы и мероприятия по механизации и автоматизации производственных процессов с целью повышения производительности и улучшения условий труда. Организует приемку и обкатку новой техники и передачу ее в эксплуатацию. Составляет акты-рекламации на заводские дефекты, акты на аварийные машины и на списание техники. Ведет записи в технических паспортах на машины и оборудование. Организует монтаж, испытание и сдачу в эксплуатацию нового оборудования. Не допускает эксплуатацию машин и оборудования, состояние которых требует технического ухода или угрожает безопасности работающих на них. Обеспечивает правильное ведение, своевременную подготовку и представление установленной отчетности. Организует реализацию или обмен излишков техники, оборудования, запасных частей и других материалов. Организует проведение аттестации работников и рабочих мест. Подводит итоги работы инженерной службы, выявляет недостатки и своевременно принимает меры по их устранению. Обеспечивает пропаганду и внедрение достижений науки и передового опыта. Вносит предложения о назначении, перемещении и увольнении механизаторов и других подчиненных работников. Не допускает к работе лиц, не имеющих соответствующих квалификационных удостоверений и не прошедших инструктаж по технике безопасности. Участвует в рассмотрении проектов и приемке объектов комплексной механизации и автоматизации производства, контролирует качество выполненных работ. Участвует в рассмотрении рационализаторских предложений, дает отзывы и заключения на более сложные из них, а также на проекты отраслевых нормативов и стандартов, принимает участие в изучении причин аварий, разработке и внедрении мероприятий по созданию безопасных и здоровых условий труда при эксплуатации оборудования. Контролирует соблюдение правил и норм охраны труда и пожарной безопасности.

Должен знать: руководящие и нормативные материалы по вопросам развития агропромышленного комплекса; методические, инструктивные материалы по организации ремонта оборудования; организацию ремонтной службы в хозяйстве; порядок и методы планирования работы оборудования и производства ремонтных работ; Единую систему плано-предупредительного ремонта и рациональной эксплуатации оборудования; производственные мощности, технические характеристики, конструктивные особенности, назначение и режимы работы оборудования предприятия, правила его эксплуатации; методы монтажа и ремонта оборудования, организацию и технологию ремонтных работ; порядок составления ведомостей дефектов, паспортов, альбомов чертежей запасных частей, инструкций по эксплуатации оборудования и другой технической документации; правила сдачи оборудования в ремонт и приема после него; основы технологии сельскохозяйственного производства; профиль, специализацию и особенности структуры предприятия (хозяйства); достижения науки и передовой отечественный и зарубежный опыт ремонтного обслуживания предприятия; законодательство об охране окружающей среды; основы экономики, организации производства, труда и управления; правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

Квалификационные требования. Высшее техническое образование и стаж работы в сельскохозяйственном производстве на должностях руководителей и специалистов не менее 5 лет.

Структура положений о службах и должностных инструкций в соответствии с требованиями УСОРД

Наименование документа	Структура согласно требованиям УСОРД
Положение о службе	1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 2 ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ 3 ФУНКЦИИ 4 ПРАВА 5 ВЗАИМООТНОШЕНИЯ. СВЯЗИ
Должностная инструкция	1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 2 ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ 3 ПРАВА 4 ВЗАИМООТНОШЕНИЯ (СВЯЗИ ПО ДОЛЖНОСТИ) 5 ОЦЕНКА РАБОТЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Список глаголов для разработки разделов должностных инструкций

ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Готовить, контролировать, координировать, наделять, обеспечивать, обновлять, организовывать, осуществлять, помогать, проводить, развивать, разрабатывать, рассчитывать, руководить, согласовывать, составлять, создавать, совершенствовать, ставить, устанавливать, формировать.

ПРАВА

Быть ознакомленным, вести, вносить, выходить, давать, издавать, иметь право, запрашивать, накладывать, не допускать, осуществлять, предлагать, приостанавливать, принимать, требовать, участвовать.

Взаимоотношения подразделения с другими структурными подразделениями и должностными лицами организации

Поставщики данных (кто)	Наименование выходных-входных данных	Сроки представления данных	Потребитель и данных (кому)
1	2	3	4
ЕЖЕГОДНО			
Д	Цели, приоритеты, правила	До 31.12	ДФ
ЕЖЕМЕСЯЧНО			
ПЭО	План работ по участкам ежемесячно	До 25 числа	ДФ
ПЕРИОДИЧНОСТЬ НЕ УСТАНОВЛЕНА			
Д, ДФ	Информация о перспективах (изменения в приоритетах,	ПМН	ДФ, ГЛБ, Бух

	критериях оценки, о ситуации в организации)		
--	---	--	--

Примечание. Условные обозначения и сокращения: Д – директор; ДФ – финансовый директор; ПЭО – начальник планово-экономического отдела; ГлБ – главный бухгалтер; Бух – бухгалтерия.

Т е м а 5. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ЛУЧШИХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ С ВЫДЕЛЕНИЕМ УСПЕШНЫХ ПРИЕМОВ И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Цель занятия: сформировать и закрепить представление о сущности и содержании организационного механизма 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. Под организационным механизмом понимается система методов, способов и приемов формирования и регулирования объектов с внутренней и внешней средой.

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 три 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.

Упражнение 3. Выявите недостающие части в организационном механизме менеджера и достройте его до целого.

Исходные материалы к теме

Т а б л и ц а 5.1. Организационный механизм менеджера

Группа методов	Признаки	Инструментарий
1	2	3
Организационно-распорядительные	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	Плановое ведение хозяйства Экономический анализ Стимулирование труда Рабочая сила Рыночное ценообразование Ценные бумаги Кредитование и лизинг Налоговая система Страхование Формы собственности

	Нарушение объектом управления условий и показателей не сопровождается взысканием, а лишь отрицательно сказывается на его экономическом положении	
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

Окончание табл. 5.1

1	2	3
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 го-сударству 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 приставлять 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, побейся, 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 доходило, 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 Сергею Медзвецкасу 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 Германии. А день амортизации – 1 000 долл.! «Полесье» – более-менее надежный. По «Лида-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. Поймите, 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 [21].

Т а б л и ц а 5.2. Типы характера действий менеджера по организации управления

Тип	Характеристика
1	По образованию, созданию, формированию целого как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих частей, объединение которых обусловлено целями строения управляющей системы
2	По формированию частей целого (подсистем управляющей системы)
3	По обеспечению внутренней упорядоченности, согласованности, взаимодействия частей управляющей системы
4	По приведению управляющей системы и ее частей в соответствие с целями, стратегией и характером объекта управления
5	По адаптации системы управления к внешней среде

Т а б л и ц а 5.3. Три типа факторов подбора

Типы	Что определяют	Примеры
1	2	3
Подсистемные	Особенности объекта подбора	Для управляющей системы объектами подбора являются подсистемы управления и требования, предъявляемые частями системы друг к другу: используемые технические средства управления требуют соответствующих знаний и умений кадров функциональный состав подразделений управляющей системы требует соответствующего профессионального и квалификационного состава управленческих работников

Окончание таблицы 5.3

1	2	3
Системные	Особенности предприятия, для которого формируется управляющая система	Характер организационно-правовой формы предприятия, корпоративной схемы (наличие головной, дочерних, посреднических фирм) Уровень внутренней кооперации Комбинирование и специализация производственных подразделений Состав и характер внутренней инфраструктуры
Надсистемные	Области соприкосновения и взаимодействия объекта подбора с другими системами	Возможные воздействия на объект подбора всех элементов внешней среды

Т е м а 6. УСТАНОВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА В КОЛЛЕКТИВЕ

Цель занятия: освоить базовые умения руководителя любого уровня.

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

После изучения темы студент должен уметь: определять уровень порядка в конкретном коллективе, устанавливать необходимый уровень порядка, доводить порядок до сведения подчиненных, вести контроль за выполнением порядка, вести санкционирование по результатам контроля, учитывая типологию подчиненных.

Порядок и методика выполнения задания. Мысленно займите позицию старосты группы. Прodelайте следующие действия:

1. Определите, какой порядок в группе вам нужен.

1.1. Сформулируйте функцию (предназначение) студенческой группы: *«Группа предназначена для сокращения затрат на обучение одного студента ...; в связи с коллективной деятельностью каждый студент группы должен выполнять правила учебной дисциплины».*

1.2. Опишите существующий уровень организационного порядка в группе: уровень порядка такой-то по таким-то критериям (не менее трех). Например, критерием можно считать «уровень посещения лекционных занятий», а его уровнем – «не более одного отсутствующего по неуважительной причине».

1.3. Определите, какого уровня организационного порядка должна достичь группа: *«Я хочу, чтобы группа ... (в 100 % составе являлась на все практические занятия; недопустимо отсутствие по неуважительным причинам; недопустимо, если студент болен и своим присутствием может заразить остальных; не менее 95 % присутствующих должны быть готовы к каждому практическому занятию, потому что это их обязанность, а поскольку другие группы выполняют ее плохо, преподаватели будут считать группу лучшей и ставить много зачетов «автоматом»; ...).*

2. Доведите порядок до сведения студентов группы.

Задачу ставьте так: «Что может гарантированно убедить студентов группы в необходимости перестройки под новый порядок?».

2.1. Выберите форму доведения. Это может быть письменное или устное распоряжение старосты, программа (что, когда, кто, где, как делать, каково ресурсное обеспечение), беседа с каждым студентом. Определите степень вовлечения вами группы в формулирование порядка.

2.2. Определите последовательность доведения: вначале я скажу ..., затем продемонстрирую ..., потом остановлюсь ..., и завершу ...

Подумайте над тем, какой способ доведения позволит «достучаться» до каждого студента конкретной группы и вы, по крайней мере, сможете быть уверены, что студент понял суть нового организационного порядка и собирается ему следовать. Вы должны быть способны объяснить свою уверенность в том, что порядку будут следовать. Проверьте ваши действия на соответствие критериям «пустое» и «твердое». Например, если в течение часа объясняли студенту суть нового порядка, он клятвенно обещал следовать ему, а потом ничего не изменил в своем поведении – это пустое. То, что вы знаете суть нового порядка – твердое; что вы довели его до студента – твердое, а что он обещал и не выполнил – пустое. Отсюда, вся работа – пустое, поскольку ваши ожидания о соблюдении порядка студентом не оправдались.

3. Ведение контроля за соблюдением порядка.

3.1. Определите, чего вы ожидаете от контроля, что вы хотите с его помощью получить? Задачами контроля могут быть: а) обнаружить и устранить неопределенность; б) предупредить возникновение кризисной ситуации; 3) поддержать успех и т. д.

П р и м е ч а н и е. Данные о ходе выполнения порядка нужны тогда, когда еще можно повлиять на выполнение порядка. В менеджменте многие действия повторить нельзя (ситуация изменилась). Например, если прошел 1-й час занятий и староста видит, что студент не пришел, и тогда отмечает в рапортчике неявку, то это контроль запоздалый – он не может повлиять на явку студента на это занятие, но может повлиять на последующее посещение.

3.2. Определите, как вы будете получать информацию о соблюдении порядка. Какой метод будете применять? Кто будет вести контроль и где отмечать результаты?

3.3. Измерьте фактически достигнутые результаты и определите отклонение от установленных величин. Какое отклонение от установленного порядка вы считаете допустимым?

4. Коррекция по результатам контроля.

Опишите, как вы будете возвращать на заданный вектор сбившегося с пути студента. Какие методы воздействия примените? Если группа недисциплинирована, то можно действовать жестко, учитывая индивидуальные особенности студентов. Если дисциплина в целом соблюдается, и группа сознательна, то используйте социальный контроль.

Результаты работы покажите преподавателю, дождитесь оценки качества выполненной вами работы, убедитесь в том, что вам выставлена отметка в журнал.

Тема 7. ЭФФЕКТИВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОПЕРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ

Цель занятия: систематизировать знания о видах и средствах управленческих коммуникаций, совершенствовать навыки аргументации и получения обратной связи.

Метод проведения занятия: тренинг.

После изучения темы студент должен уметь: отслеживать по шаблону степень потери объема информации в процессе ее передачи; корректировать свою позицию относительно выбора наиболее значимых для деятельности руководителя навыков управленческих коммуникаций; применять адекватные техники обратной связи (активного слушания); подбирать аргументы для заданного тезиса и демонстрировать их перед группой.

Порядок и методика выполнения задания.

Этап 1. Выполните упражнение по демонстрации возникновения информационного шума. Студенты в листах наблюдения фиксируют все трансформации исходного рассказа при воспроизведении его добровольцами.

Этап 2. Ознакомьтесь с видами управленческих коммуникаций. Выполните упражнение по выяснению навыков, необходимых при разных управленческих коммуникациях. Скорректируйте свой ответ в соответствии с ответами участников обсуждения и точкой зрения преподавателя.

Этап 3. Ознакомьтесь с техниками активного слушания. Выполните упражнение, предложенное преподавателем, применив в каждом случае одну из техник.

Этап 4. Ознакомьтесь с техникой аргументации. Выполните упражнение: за 10 мин предложите не менее пяти аргументов к определенному тезису. Например, «изменение оргструктуры – жизненная необходимость для организации», «изменение оргструктуры вредно организации» (тезисы должны быть противоположными по содержанию). Результаты впишите в тетрадь и огласите перед группой. Оцените, чьи аргументы сильнее.

Исходные материалы к теме

Таблица 7.1. Лист наблюдений за возникновением информационного шума

Этап	Доля воспроизведения материала от первоначального, принятого за 100 %	Акценты	Искажено / добавлено	Потерю
1				
2				
3				

Виды управленческих коммуникаций

Выделяют две формы: **вербальная** (языковая) и **невербальная**.

Вербальные средства – основные. Умение кратко, четко и понятно изложить основные мысли является важнейшим профессиональным качеством менеджера.

Вербальные средства должны отвечать следующим требованиям:

- содержать необходимый материал;
- способствовать изложению его надлежащим образом;
- быть правильно адресованными;
- быть точно ориентированными по месту и времени.

Вербальные средства бывают устными (публичные выступления) и письменными (текстовый материал). Устный и письменный текст одного и того же содержания должен различаться по форме в зависимости от слухового или зрительного восприятия адресата.

Публичные выступления решают следующие задачи:

- информируют объект о делах фирмы;
- организуют отношения объекта с фирмой;
- способствуют продвижению товара;
- обеспечивают новации.

Текстовый материал подается в следующих формах:

- речь на презентации;
- пресс-релиз;
- рекламный текст;
- описание товара;
- аналитический материал;
- письмо в средства массовой информации;
- репортаж;
- очерк или эссе.

Текстовый материал должен отвечать ряду требований:

- содержать материал, способный заинтересовать аудиторию, привлечь ее внимание;
- быть способным решить насущные задачи предприятия;
- вызывать доверие аудитории, служить для нее непререкаемым авторитетным мнением известного лица или организации;
- быть динамичным, содержать драматические моменты, описание конфликтов и способов их разрешения.

Для этого он должен быть изложен простым, доступным языком, подкреплен убедительными фактами, иметь четкую структуру.

Невербальные средства – жесты, изменения положения тела выступающего, особенности его внешнего вида, сопровождающее его выступление окружение (музыкальное, вокальное сопровождение, наличие рядом известных, авторитетных людей). Этим способом передается более половины всей информации, тогда как вербальным – менее 10 %.

Важным направлением деятельности организации является **деловое общение**. Его формы – деловые разговоры, беседы, совещания, переговоры, симпозиумы, семинары, презентации.

Деловой разговор – речевой контакт при непосредственном общении или с помощью технических средств. Предполагает обмен информацией по поводу конкретной управленческой ситуации. Цель – достижение определенной договоренности по рассматриваемым вопросам, принятие решений, проведение согласованных действий.

Деловая беседа – более продолжительный по сравнению с деловым разговором контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем. Беседа предполагает непосредственный контакт участников. Может проходить в форме монолога или многостороннего делового общения. Цель – проанализировать возникшую проблему или ситуацию, прозондировать настроение подчиненных, партнеров или потребителей, выработать предложения для взаимоприемлемых решений. Требуется тщательной подготовки (место проведения, состав участников, регламент, постановка вопросов, уточнение требуемого результата).

Деловое совещание – в отличие от беседы носит официальный характер. Проводится как при непосредственном контакте, так и при его отсутствии (диспетчерское совещание, электронная конференция). Цель – коллективная подготовка управленческих решений по всему кругу управленческих задач. Устанавливают время проведения, регламент, состав участников, повестку дня. Обычно готовят проект решения совещания.

Деловые переговоры – форма совещания, отличающаяся следующими признаками:

- подразумевается наличие двух и более сторон, имеющих свои интересы;
- целью является приемлемое для сторон согласование интересов;
- результат документально фиксируется в договоре.

Техники активного слушания

Прояснение: «Чем мешает вам отсутствие (чего-либо), как это сказывается на вашей работе?»

Итерация: «Чем она вызвана? А эта чем вызвана?»

Сопоставление: «Я понял вашу мысль, но вот от одного из руководителей вашей организации я слышал обратное суждение. Как вы думаете, почему он так считает?»

Предложение: «А почему бы вам не попробовать то-то и то-то?»

Оппонирование: «Мне не понятна ваша позиция. Пожалуйста, убедите меня в вашей правоте».

Структура и основные правила доказательства

Как логическая операция доказательство включает три составляющих элемента:

- тезис (суждение, истинность которого надо доказать или опровергнуть);
- аргументы (доводы, основания);
- демонстрация (способ доказательства).

Аргументы – это суждения, истинность которых или уже установлена, или, по крайней мере, предполагается несомненной. В систему аргументов входят утверждения о фактах, определение понятий, аксиомы.

Демонстрация – способ доказательства, представляющий собой последовательную связь тезиса и аргументов. Она протекает в форме умозаключений. Это чаще всего цепочка рассуждений, обосновывающих или опровергающих тезис.

В процессе доказательства необходимо соблюдение определенных правил:

- следует убедиться в том, что все слова и выражения тезиса вполне и отчетливо нам понятны, уяснить точный смысл терминов;
- на протяжении всего доказательства тезис должен оставаться неизменным;
- аргументы должны быть ясными, точно определенными;
- аргументы не должны противоречить друг другу;
- аргументы должны быть полными;
- аргументы должны быть достаточными для тезиса;
- аргументы должны быть истинными (доказанными);
- истинность аргументов должна быть независима от тезиса;
- тезис и аргументы должны быть в конечном счете обоснованы фактами;
- тезисы должны логически следовать из аргументов.

Аргументы в системе доказательства играют роль фундамента. Достаточно поставить под сомнение хотя бы один из аргументов, положенных в основу доказательства, чтобы поставить под угрозу весь ход его вообще.

Тема 8. ПОДБОР СОТРУДНИКОВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ

Цель занятия: научиться проводить профессиональный отбор сотрудников.

Метод проведения занятия: ролевая игра.

После изучения темы студент должен уметь: формулировать профессиональные требования к работнику, составлять рекламное объявление о наметившейся вакансии, готовить список вопросов с эталонами ответов, составлять резюме, проводить структурированное собеседование, принимать решение об отборе из нескольких кандидатур наиболее подходящей для замещения вакантной должности; обсуждать необходимые изменения в типовой трудовой контракт.

Порядок и методика выполнения задания. Выполните следующие действия:

1. Сформируйте малые рабочие группы по 4 человека, исходя из профессиональных интересов.
2. Определитесь с названием, основным видом деятельности предприятия.
3. Определитесь с вакантной должностью сотрудника инженерной службы.
4. Постройте методом мозгового штурма профессиональную модель рабочего места.
5. Подготовьте оригинальное печатное рекламное объявление о появлении вакантной должности объемом не более 30 строк.
6. Подготовьте план структурированного собеседования с кандидатами.
7. Подготовьте личное резюме. Конкурс резюме – это первый этап отбора на любую должность. На этом этапе обычно отсеивается более половины соискателей. Поэтому грамотно составленное резюме повысит шанс попасть на второй этап – собеседование.
8. Вторую часть ролевой игры начните с размещения рекламных объявлений на доске. Далее студенты знакомятся с вакансиями и подают резюме рабочей группе, чье предложение их заинтересовало.
9. Проведите собеседование с 3–5 заинтересовавшимися вакансией кандидатами на должность из других рабочих групп.
10. Остановитесь на одном из соискателей вакансии. Продумайте и обговорите необходимые изменения в типовой трудовой контракт.
11. Сделайте итоговые доклады.
12. Выслушайте итоговую оценку преподавателя о работе групп.

Исходные материалы к теме

Профессиональная модель рабочего места

1. Название должности.
2. Основные полномочия: в отношении подчиненных (кого нанимать, увольнять или поощрять), закупок (в каких объемах и на каких условиях), распоряжения финансами (в каких пределах).
3. Кому подчиняется.
4. За кого несет ответственность.
5. Подробное описание обязанностей, включая оценку того, допустимо ли проявление инициативы.
6. Требуемые знания и опыт.
7. Необходимый уровень образования.
8. Требуемый уровень квалификации (необходимый, желательный). Возможные формы повышения квалификации.
9. С какими подразделениями или специалистами придется контактировать внутри предприятия. Возникают ли в связи с этим дополнительные требования к кандидату.
10. Придется ли иметь дело с кем-то вне предприятия (с поставщиками, субподрядчиками, клиентами). Возникают ли в связи с этим дополнительные требования к кандидату. Какого рода задачи придется решать.
11. Требования личностного характера: возрастные ограничения (какие именно и почему), какие-то другие условия и обстоятельства.
12. Требуется ли разъезды (внутри страны и за рубежом). Какова продолжительность возможных командировок.
13. Условия труда и занятости (продолжительность рабочего дня, гибкость графика, выходные и праздничные дни, продолжительность отпуска).
14. Зарплата (постоянная и переменная части).
15. Пенсионное обеспечение.
16. Расходы и способы их возмещения.
17. Предоставление служебного автомобиля, обеспечение разъездов, связанных с работой.
18. Перспективы роста (повышение зарплаты, изменение статуса).
19. Возможности повышения квалификации.

Рекламное объявление

Необходимо правильно выбрать издания для размещения вашего объявления, угадав с читательской аудиторией, и тщательно составить текст объявления, чтобы привлечь именно тех, кто вам нужен. Объявление должно быть содержательным и правдивым. Отражать такие моменты: название организации и некоторую информацию о ней (желательно описывать вид деятельности, которым занимается организация, в терминах, понятных кандидатам); характер предполагаемой работы (если стандартен, то желательно четко указать должность; если работа нестандартная, то лучше это указать сразу – длительные командировки, работа в ночное время, строгий режим и т. д.); требуемая квалификация и необходимый опыт; диапазон оплаты и дополнительные льготы (вначале анализируем рынок труда и заработной платы специалистов искомого профиля, затем принимаем решение о том, что мы можем предложить); форма подачи заявки (если хотите получить резюме, то укажите почтовый адрес); конечный срок подачи заявок (придает солидность организации).

Вопросы для структурированного собеседования

Признаки структурированного собеседования:

1. Основывается на должностных обязанностях и требованиях, имеющих решающее значение для выполнения работы.
2. Программа собеседования содержит разные типы вопросов.
3. Готовятся заранее эталонные ответы на каждый вопрос.
4. Ответы кандидатов оцениваются путем сравнения с эталонными.
5. Группа экспертов обеспечивает независимую оценку ответов каждого кандидата.
6. Проводится в полном объеме с каждым кандидатом для обеспечения равных условий.
7. Результаты собеседования подробно документируются.

Т а б л и ц а 8.1. Примеры построения вопросов и эталонов ответов

Вопрос	Варианты ответов	Значение	Баллы
1	2	3	4
Ваша девушка подарила Вам на день рождения собственноручно связанный шарф. Он Вам совершенно не нужен, и носить Вы его не собираетесь (сейчас никто в таком не ходит). Девушка заметила, что Вам не понравилось, и устроила скандал, что Вам никогда не нравятся её подарки. Как Вы отреагируете?	Правильное реагирование Скажу, что зря она кипит. Странный, конечно, шарфик, на работу в нем не пойдешь, но в гости или погулять – очень даже. И мне приятно, что она потратила на меня столько времени	Ответ свидетельствует о разумной сдержанности кандидата и вежливости в отношениях с людьми, умении находить подходы к людям даже в сложной ситуации	2
	Неправильное реагирование: уход из ситуации Промолчу, буду терпеть и сделаю вид, что ничего не происходит	На критику такой сотрудник, скорее всего, не прореагирует, не предпримет никаких усилий, чтобы разрешить конфликтную ситуацию. Может попытаться замолчать проблему, проигнорировать ее	1
	Неправильное реагирование: ответная агрессия Скажу ей, что надоело ее слушать, могла бы хоть в мой день рождения обойтись без истерик	В ситуации, когда недовольный сотрудник станет предъявлять претензии, кандидат может взорваться и сказать ему все, что о нем думает	0
Опишите организацию, в которой Вам бы хотелось работать. В какой организации Вы бы не стали работать?	Правильный ответ Мои функции не очень расходились с моей квалификацией. Порученные мне задачи были значимы для организации. Организация заботится о повышении профессионализма своих сотрудников	Перспективный ответ: подразумевает описание предполагаемого характера работы, ожидаемых задач, возможностей повышения профессионального уровня	2
	Неправильный ответ Хочется работать в стабильной компании. Главное, чтобы компания была известной	Ответ об ожидаемых условиях рабочего места, социальных льготах, наличии свободного времени должен насторожить интервьюера	1

Окончание таблицы 8.1

1	2	3	4
	Неправильный ответ Все равно, лишь бы хорошо платили	Плохо, если кандидат вообще плохо себе представляет, где бы он хотел работать	0
С чего Вы начнете, приступив к работе? Какими будут первые 5 шагов?	Правильный ответ Поговорю с руководителем, выясню свои обязанности, попрошу его расставить приоритеты в моих действиях, познакомлюсь с сотрудниками, изучу документы, составлю план работы (аналогичные внятные ответы)	Кандидат имеет план действий в должности, представление, с чего начинать работу в должности	2
	Неправильный ответ Ну, я не знаю. Буду работать. Что скажут, то и буду делать	Если сотрудник плохо себе представляет, с чего нужно начинать на новом месте, вероятно, что он не	1

		проявит достаточной самостоятельности и будет нуждаться в более тщательном руководстве	
	Неправильный ответ Выясню, кто пользуется особым расположением шефа Узнаю, какие у меня права, будут ли мне оплачивать учебный отпуск Потребую, чтобы мне дали новый компьютер Узнаю, как обстоят дела с выходом в Интернет	Если же предполагаемые первые шаги сотрудника мало связаны с процессом работы, возможно, данный сотрудник хочет получить работу для решения своих личных проблем	0

Финальный вариант резюме

(Мария Самииуллина, наставник по поиску работы Job Search Coach)

Сергей Дуванов

8-900-600-80-40, sergey_duvanov@yahoo.com

Цель: начало карьеры в крупной финансовой и/или инвестиционной компании, где я смогу эффективно применить полученные теоретические знания и практические навыки в области анализа информации и работы с клиентами.

Образование:

2005 – н. в. – Санкт-Петербургский государственный университет, экономический факультет, специальность «Менеджмент организации». Курсовые работы: «Механизм функционирования фондовой биржи», «Управленческий консалтинг», отчет по практике «Формирование и актуализация реестра государственной собственности Санкт-Петербурга».
2003–2004 – Taylor County High School, Флорида, США. Студент по обмену.
1993–2005 – средняя школа № 21 г. Череповец (окончил с медалью).

Опыт работы, практика:

02.2008–03.2008 – Комитет по управлению городским имуществом. Отдел учета государственной собственности

Стажер:

экспертиза карт учета реестра федерального имущества;
внесение информации в программный комплекс «ИТС реестр».

Основные результаты:

собрана, структурирована, проверена и сдана в архив информация о собственности коммерческих и некоммерческих организаций, созданных с участием Санкт-Петербурга;

выявлены ошибки в заполнении карт учета собственности государственных предприятий, документы отправлены на доработку.

06.2007–08.2007 – Westfair Foods Ltd, г. Калгари, провинция Альберта, Канада (логистическое подразделение компании Loblaw Limited, крупнейшей сети продуктовых гипермаркетов в Канаде, www.loblaw.ca).

Оператор машинного оборудования по загрузке и выгрузке грузов;
обеспечение поставок продукции в розничные сети компании Loblaw Ltd;
работа в электронной системе WMS (Warehouse Management System).

Основные результаты:

обеспечена бесперебойная поставка продовольственных продуктов в гипермаркеты Canadian Superstore (www.superstore.ca);
достигнуты плановые показатели увеличения товарного оборота на 7%.

Дополнительные навыки: компьютер: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, АBBYY; английский язык: свободное владение; немецкий язык: базовый уровень; водительские права кат. В.

Дополнительная информация: 2003 – волонтерская работа «Boys and girls club of America» (www.bgca.org);

с 2008 – участие в любительской футбольной лиге Санкт-Петербурга (http://www.pfpl.ru/).

Личные качества: коммуникабельность, умение находить подход к людям, организованность, ответственность, быстрая обучаемость, инициативность, умение работать в команде, стремление достичь мастерства в выбранной сфере деятельности.

Личные данные: дата рождения: 04.10.1987; адрес: Россия, Санкт-Петербург, ул. Кораблестроителей, 20, к. 1, кв. 1
Рекомендации представляются по запросу.

Т е м а 9. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ К ИСПОЛНЕНИЮ СЛУЖЕБНЫХ ФУНКЦИЙ

Цель занятия: научиться разрабатывать систему мотивации к исполнению функций конкретной деятельности.

Метод проведения занятия: индивидуальное (командное) выполнение упражнения с последующей проверкой преподавателем (презентацией в группе) и обсуждением лучших образцов в группе для корректировки.

После изучения темы студент должен уметь: определять потребности и мотивы индивида к определенному виду деятельности, достаточность мотивации к исполнению функций, разрабатывать систему мотивации и описывать ее на языке технологии.

Порядок и методика выполнения задания. Вам предлагается выполнить на выбор одно из упражнений. Выполнение любого из них позволяет достичь цели. Первое упражнение можно выполнить на занятии без специальной подготовительной работы дома. Для второго упражнения предварительно формируются малые рабочие группы и выдается домашнее задание за неделю до даты проведения занятия.

Упражнение 1. Обеспечение адекватности своего решения относительно мотивации к предмету.

Проведите мысленный эксперимент на тему: что заставляет соседа по парте (действия, нежелательные эффекты) прикладывать усилия в изучении дисциплины «Управление предприятием»? Если на ум пришло «ему просто интересно», то вы использовали прием «очищение мотивации» (один мотив) и дали ответ, не думая (метод «непомогающее мнение» позволяет прогнозировать намерения другого человека ниже, чем шанс). Изучите потребности соседа по парте (то, в чем он нуждается, чтобы получить желаемое). Это поможет точнее определить мотивы его поведения. Выполните (не пропуская последовательность) действия:

1. Опишите потребности и мотивы соседа по парте, не общаясь с ним. Вы получите лучший результат, если посоветуетесь сами с собой от имени разных ролей.

2. Составьте вопросы к соседу по парте, с помощью которых можно проверить ваши предположения. Вопросы должны быть альтернативными. Например, сосед вчера ходил в библиотеку на три часа, потому что: а) хочет получить высокую оценку; б) хочет быть лучше всех в группе; в) поджигает время выполнения курсовой, а он только приступил к ней. Мотив редко бывает один. Поэтому будьте готовы к ранжированию альтернатив.

3. Задайте вопросы соседу по парте, чтобы выяснить, насколько ваши предположения верны. Зафиксируйте ответы и определите разницу между предположением и фактами.

4. Проведите анализ полученного материала.

5. Задайте вопросы преподавателю, чтобы выяснить его представление о том, что все-таки мотивирует студентов к изучению предмета.

6. Выстройте цепочку состояний, которые должны произойти с соседом, чтобы он изменил в лучшую сторону отношение к предмету. Можно менять самого студента, а можно условия, в которых он находится. Менять живой объект сложно. Гораздо проще менять условия. Какие параметры и характеристики условий, в которых находится сосед по парте, должны измениться и в какой последовательности?

7. Продумайте и разработайте действия, которые нужно осуществить к соседу по парте (условиям, в которых он находится), чтобы он сам был готов изменить отношение к предмету в лучшую сторону.

8. Обратитесь к преподавателю, чтобы согласовать с ним действия, которые вы наметили осуществить по отношению к условиям, в которых находится студент, либо к самому студенту.

Упражнение 2. Разработать и описать систему мотивации студентов группы к дисциплине «Управление предприятием».

У студентов группы не может быть полного совпадения интересов с целями вуза, кафедры, преподавателя. Полностью они совпадать и не могут. Ваша система мотивации должна позволить максимально сблизить цели студентов группы с целями вуза, кафедры и преподавателя.

Критериями оценки разработанной вами системы мотивации выступают:

положение в основу достоверных данных о студентах группы;

высокая вероятность осуществления кафедрой и преподавателем;

способствование существенному повышению мотивации к изучению предмета (а значит, подготовке к будущей деятельности);

прозрачность и простота.

Ваша презентация может включать следующие разделы:

1. Краткое описание существующей системы мотивации с указанием недостатков и положительных моментов.

2. Результаты анкетирования и выводы, сделанные на их основе.

3. Постановка проблемы (в виде противоречия).

4. Постановка целей и задач с указанием временного интервала достижения.

5. Суть системы мотивации. Например: «Наша система основана на дифференциации студентов по мотивационным группам (ко всем единый подход или индивидуальный подход) с применением элементов следующих теорий мотивации ...».

6. Описание технологии мотивации (последовательность действий) с указанием элементов теорий мотивации.

7. Указание ограничений, без нейтрализации которых реализовать предлагаемую систему мотивации затруднительно.

8. Объяснение, почему команда разработчиков считает, что система сработает, и что заинтересованные группы получают в итоге (в ближайшее время и на перспективу). Например: «... у студентов из категории «отсталая часть» появится интерес к учебе, что повысит средний балл нашей группы».

П р и м е ч а н и е. Чтобы не ухудшить отношения в группе рекомендуется называть количество студентов (не фамилии), которых можно отнести к той или иной группе мотивации.

После презентации очередной команды другие команды задают вопросы на уточнение. Преподаватель дает ответную презентацию, в которой разъясняет свое видение решения проблем мотивации студентов к изучению предмета.

Исходные материалы к теме

АНКЕТА для оценки мотивации студентов к изучению дисциплины «Управление предприятием»

1. Ниже перечислены должности, на которые готовы студенты вашей специальности. Цифрами 23, 30, 35, 40 отметьте те из них, на которых Вы бы хотели работать в возрасте 23, 30, 35 и 40 лет, а желаемую организацию подчеркните:

специалист (инженер, механик) на предприятии (головной организации, органах власти и управления);

менеджер на предприятии (головной организации, органах власти и управления);

руководитель предприятия (головной организации, в органах власти и управления);

преподаватель вуза;

консультант в области технического обслуживания производства;

другое (укажите) _____

2. Я:

а) весьма заинтересован в изучении предмета и уделяю ему внимания больше, чем другим предметам со статусом «экзамен (зачет)»;

б) заинтересован в изучении предмета, но уделять внимания больше, чем другим предметам со статусом «экзамен (зачет)», не получается;

в) не заинтересован в изучении предмета, но мой интерес можно пробудить, объяснив полезность предмета или изменив систему преподавания;

г) другое (укажите) _____

3. В начале семестра вы чего-то ожидали от предмета. Оцените, насколько это ожидание оправдалось (табл. 9.1):

Т а б л и ц а 9.1. Шкала оценки

Показатель	Превосходит ожидания					Соответствует ожиданиям	Не соответствует ожиданиям				
Содержание предмета	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Технология преподавания	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Качество преподавания	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5

4. Считаю, что преподаватель уделяет мне учебного внимания по сравнению с большинством студентов группы, чем должен был бы уделять исходя из принципа равнозначности студентов:

а) значительно меньше;

б) несколько меньше;

в) равнозначное внимание;

г) несколько больше;

д) значительно больше.

И это мне: а) нравится; б) не нравится; в) все равно.

5. Я:

а) творческая личность и готова выполнять все задания по предмету для собственного самоутверждения;

б) трудолюбивый и исполнительный студент, делаю то, что скажут, с целью заработать более высокую стипендию;

в) трудолюбивый и исполнительный студент, делаю то, что скажут, с целью получить похвалу преподавателя;

г) при распределении заданий предпочитаю отказаться (отмолчаться, сослаться на занятость);

д) при отсутствии контроля со стороны преподавателя обычно не работаю на занятии.

6. На занятии предпочитаю работать:

а) в подгруппе, потому что (напишите) _____

б) индивидуально, потому что (напишите) _____

Т е м а 10. РАСЧЕТ УПУЩЕННЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПО КАЧЕСТВУ ПРОДУКЦИИ И СОСТАВЛЕНИЕ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ИХ ВЫСВОБОЖДЕНИЮ

Цель занятия: научиться подсчитывать упущенные возможности в выручке из-за снижения средней реализационной цены продукции, составлять план мероприятий по повышению качества продукции.

Метод проведения занятия: выполнение индивидуальных заданий.

После изучения темы студент должен уметь: рассчитывать упущенные возможности по качеству продукции и составлять план мероприятий по их высвобождению.

Порядок и методика выполнения задания.

Упражнение 1. Определите коэффициенты качества отдельных видов продукции и совокупного продукта (табл. 10.1). Коэффициент качества вида продукции равен отношению средней реализационной цены к цене продукции наивысшего качества. Коэффициент качества совокупного продукта равен сумме произведений коэффициентов качества по видам продукции на удельный вес вида продукции в денежной выручке всех видов реализованной продукции. Коэффициенты качества меньше или равны единице.

Упражнение 2. Рассчитайте резерв (объем недополученной выручки) для предприятия по видам продукции и общий из-за неиспользования всех возможностей, предоставляемых предельными максимальными ценами. Сделайте выводы о сферах приложения усилий.

Упражнение 3. Определите изменения в требованиях к качеству продукции в 2012–2015 гг. (табл. 10.2).

Упражнение 4. Предложите мероприятия по высвобождению резервов качества и внесите их в формы (табл. 10.3, 10.4).

Исходные материалы к теме

Т а б л и ц а 10.1. Продано государству урожая СПК «Х» 2015 г.

Вид продукции	Количество, тонн	Предельная макс. цена за 1 т базисной нормы (без НДС) на условиях франко- организация, долл.
1	2	3
Ячмень пивоваренный (ТУ ВУ 190239501.773–2010 с изм. № 1)	150	135,5
Ячмень (ГОСТ 28672–90 с изм. № 1ВУ), поставляемый для продовольственных целей (класс 1)	210	95,2
Ячмень фуражный (СТБ 1136–98 с изм. № 1)	60	75,9
<i>Итого</i>	420	

1	2	3
Рожь, поставляемая для переработки в муку и на солод (ГОСТ 16990–88 с изм. № 1, 2РБ, 3ВУ, классы 1–3 или группа А)	320	88,0
Рожь фуражная (СТБ 1134–98 с изм. № 1)	130	70,6
<i>Итого</i>	450	
Пшеница (ГОСТ 9353–90 с изм. № 1ВУ) озимая и яровая мягкая с массовой долей клейковины: не менее 28% (класс 2)	156	152,4
не менее 23 % (класс 3)	214	142,2
не менее 18 % (класс 4)	70	124,6
Пшеница фуражная (СТБ 1135–98 с изм. № 1)	50	99,6
<i>Итого</i>	490	
Овес (ГОСТ 28673–90 с изм. № 1, 2ВУ), поставляемый для продовольственных целей: класс 1	75	91,0
класс 2	80	85,3
класс 3	92	68,7
Овес фуражный (СТБ 1137–98 с изм. № 1)	30	55,0
<i>Итого</i>	277	
Маслосемена рапса (СТБ 1398–2003 с изм. № 1, 2): для пищевых целей (класс 1)	180	256,0
технических целей (класс 2)	96	238,4
<i>Итого</i>	276	
Свекла сахарная: кондиционная (СТБ 1893–2008)	200	30,2
некондиционная	75	24,1
<i>Итого</i>	275	

Кукуруза (ГОСТ 13634–90), поставляемая для продовольственных целей: класс 1	60	155,7
класс 2	86	142,2
класс 3 (переработка в комбикорм и на кормовые цели)	190	128,6
<i>Итого</i>	336	

Извлечение из постановления Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь № 6 от 19 марта 2014 г. «Об установлении предельных цен на сельскохозяйственную продукцию (растениеводства) урожая 2014 г., закупаемую для государственных нужд»

2. При осуществлении закупок для государственных нужд:
- свеклы сахарной кондиционной и некондиционной устанавливается надбавка к цене за 1 т базисной нормы с 1 сентября 2014 г. в размере 20 %, с 11 сентября по 20 сентября 2014 г. – в размере 15 %, с 21 ноября до завершения поставки – 15 %;
 - маслосемян рапса, поставляемых для пищевых (класс 1) и технических (класс 2) целей устанавливается (предоставляется) надбавка в размере 2,5 % к цене за 1 т базисной нормы при отклонении от базисной нормы масличности на 1 %.

Т а б л и ц а 10.2. Фиксированные цены на сельскохозяйственную продукцию (растениеводства) урожая 2012–2014 гг., закупаемую для государственных нужд

Вид продукции	Цена за 1 т базисной нормы (без НДС) на условиях франко-организация, долл.		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Ячмень пивоваренный (ТУ ВУ 190239501.773–2010 с изм. № 1)	199,5*	215,0	194,5
Ячмень (ГОСТ 28672–90 с изм. № 1ВУ), поставляемый для продовольственных целей (класс 1)	101,6	159,0	136,6
Ячмень для выработки солода в спиртовом производстве	127,2	142,6	–
Ячмень фуражный (СТБ 1136–98 с изм. № 1)	65,5	127,3	109,4
Рожь, поставляемая для переработки в муку (ГОСТ 16990–88 с изм. № 1, 2РБ, 3ВУ, классы 1-3 или группа А)	67,3	114,3	112,9
Рожь для производства спирта	141,5	155,6	–
Рожь фуражная (СТБ 1134–98 с изм. № 1)	54,8	91,7	90,6
Рожь фуражная для производства спирта	115,3	123,4	–
Пшеница (ГОСТ 9353–90 с изм. № 1ВУ) озимая и яровая мягкая с массовой долей клейковины: не менее 28 % (класс 2)	122,2	254,7	218,9
для производства спирта	256,8	282,9	–
не менее 23 % (класс 3)	114,1	237,7	204,3
для производства спирта	239,4	262,6	–
не менее 18 % (класс 4)	99,7	208,3	179,0
для производства спирта	209,5	229,7	–
Пшеница: фуражная (СТБ 1135–98 с изм. № 1)	74,2	166,4	143,0
для производства спирта	155,9	170,9	–
Овес (ГОСТ 28673-90 с изм. №1, 2ВУ), поставляемый для продовольственных целей: класс 1	99,8	135,8	116,7
класс 2	94,1	127,9	109,9
класс 3	75,4	102,4	88,0
Овес фуражный (СТБ 1137–98 с изм. № 1)	46,1	82,1	70,5
Маслосемена рапса (СТБ 1398–2003 с изм. № 1, 2): для пищевых целей (класс 1)	386,5	396,1	340,5
технических целей (класс 2)	359,1	368,9	317,1
Свекла сахарная: кондиционная (СТБ 1893–2008)	43,6	41,5	39,1
некондиционная	34,9	33,2	31,2

* Надбавка в 1 % к цене при содержании белка 11–11,5 %, в 3 % – при содержании белка ниже 11 %.

Т а б л и ц а 10.3. Форма для записи мероприятий

№ п/п	Мероприятие	Срок		Ожидаемый результат	Стоимость	Исполнитель	Примечания
		Начало	Конец				

Т а б л и ц а 10.4 Форма для записи планов-графиков

Сроки (начало, контрольн е, окончание)	Что сдел ать	Как дела ть	Исполни тели, привлека емые структуры	Запланирован ный результат: деньги, событие, документ	Реально полученн ый результат	Стимулиро вание, ответствен ность

Тема 11. СОСТАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Цель занятия: научиться составлять тексты и оформлять основные организационно-распорядительные документы (ОРД).

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 тексты приказа, докладной записки, делового письма; оформлять их согласно требованиям.

Порядок и методика выполнения задания.

Упражнение 1. Подготовьте и оформите проекты соответствующих документов, позволяющих привлечь внимание руководства ОАО к проблемам фирменного магазина и сдвинуть их с мертвой точки.

Упражнение 2. Подготовить соответствующее письмо на имя директора НПЦ. Письмо должно быть составлено на бланке филиала и отвечать требованиям к деловым письмам.

Упражнение 3. Уточнить приведенный текст письма. Оформить письмо с уточненным текстом.

Исходные материалы к теме

Выдержка из дневника экономиста ОАО «Горецкое»

Дата: 30.12.2006, 11³⁰–11⁵⁰

Фирменный магазин «Овощи» нашего предприятия по пр. Интернациональный

Первое, на что обратила внимание – резкий мышинный запах.

Второе – ассортимент овощей скуден: чеснок, свежая капуста, свекла, морковь. Из пряностей – тмин, укроп. Остальное – трехлитровые и литровые банки с маринованными огурцами, помидорами, капустой, березовый и яблочный соки.

Свекла и морковь мелкая, немытая, сморщенная. Лежащая на прилавке свежая капуста малопривлекательная для приготовления голубцов, салатов. Вспомнилось, как осенью студенты УО БГСХА помогали убирать столовый картофель, капусту, морковь. В хранилище заложен достаточный для полугодовой торговли запас лука.

За 20 мин. магазин посетило 3 чел. Приобрели овощей на 3 500 руб. Несложно подсчитать, что столь незначительный размер товарного чека и низкий поток покупателей не позволят сформировать достаточный для покрытия расходов на содержание фирменного магазина (арендную плату, коммунальные платежи, заработную плату торговому персоналу) объем выручки. Фирменная торговля всегда помогала нашему предприятию увеличить среднюю цену реализации овощей.

ОАО «Горецкое» имеет устойчивые связи с предприятиями Молдовы, Украины, Краснодарского края. В текущем году у них собран значительный урожай позднего винограда, хурмы, мандарин.

Ситуация для составления делового письма

Находясь в командировке в г. Минске, директор вашего филиала (г. Могилев) договорился с заведующим лабораторией № 2 головного предприятия РУП «НПЦ НАН Беларуси по продовольствию» И. В. Петровым о том, что филиал выполнит ряд работ по теме «А» в качестве соисполнителя в 2017–2018 гг. в объеме 400 тыс. руб., причем из них 230 тыс. руб. приходится на 2017 год.

Работа в филиале уже ведется, а обещанное финансирование так и не начинается, и непонятно, на каком этапе оно «застряло».

Вы случайно узнали, что И. В. Петров уже более месяца назад уволился из НПЦ, и сказали об этом своему директору, поскольку именно ваш отдел начал работу по теме «А». Директор поручил вам подготовить письмо в НПЦ с тем, чтобы прояснить ситуацию: «Будет, наконец, финансирование? Или надо закрыть лавочку?!»

Деловое письмо для проработки упражнения 3

УКП «Кировец» пишет генеральным директорам «Энергонадзора» и «Могилевэнерго», главам районной и областной администрации, начальнику районного управления сельского хозяйства и продовольствия, председателю районного профсоюза работников сельского хозяйства:

Уважаемый ...!

«Энергонадзором» установлен срок 11.11.2017 ограничения подачи электроэнергии, что приведет к гибели растений на площади в 5 га закрытого грунта. Область недополучит 300 т свежих овощей. Убытки составят 536 тыс. руб.

Предприятием принимаются все меры по погашению задолженности «Энергонадзору».

Оплата за тепловую и электрическую энергию производится по мере поступления средств на счет предприятия в безакцептном порядке, за исключением отчисления в бюджет.

Просим с пониманием отнестись к озабоченности коллектива предприятия и оказать содействие в сложившейся ситуации.

Макет приказа

Эмблема

Наименование организации

ПРИКАЗ

№

г. (место издания)

Краткое содержание, выраженное с помощью отлагательного существительного в предложном падеже; начинается предлогом «О»

Текст констатирующей части приказа. Приводятся факты, послужившие основанием для издания приказа. Констатирующая часть может отсутствовать, если предписываемые действия не нуждаются в разъяснениях.

Распорядительная часть начинается словом ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Полное наименование должности исполнителя, инициалы, фамилия (в дательном падеже) или наименование структурного подразделения, предписываемое действие, выраженное глаголом в неопределенной форме, срок исполнения.

