

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Методические указания к практическим и самостоятельным работам
для студентов бакалавриата направления 18.03.01*

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2019**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Санкт-Петербургский горный университет

Кафедра экономики, учета и финансов

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Методические указания к практическим и самостоятельным работам
для студентов бакалавриата направления 18.03.01*

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2019

УДК 669.2 : 658.5 (073)

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: Методические указания к практическим и самостоятельным работам / Санкт-Петербургский горный университет. Сост. *Л.Г. Туровская*. СПб, 2019. 47 с.

В методических указаниях отражены основные вопросы, которые необходимо учитывать при выполнении и оформлении задач на практических занятиях, приведены некоторые теоретические вопросы, даны пояснения по расчетам и вопросы для самоконтроля.

Предназначены для студентов бакалавриата направления 18.03.01 «Химическая технология».

Научный редактор проф. *И.Б. Сергеев*

Рецензент *Ю.С. Великанов* (АНО «НИИ культурного и природного наследия»)

ВВЕДЕНИЕ

Практические занятия предназначены для студентов бакалавриата по направлению подготовки 18.03.01 «Химическая технология»

Основной задачей практических занятий является определение технико-экономических показателей, связанных с экономической эффективностью мероприятия.

Для успешного управления производством необходимо иметь знания о тех производственных ресурсах, которыми располагает предприятие, а также необходимо знание нормативных документов, регулирующих взаимоотношения между работниками предприятия и администрацией, предприятием и государством.

Для руководства производством и коллективом недостаточно иметь только знания технологического процесса, экономических критериев, характеризующих эффективность производства, необходимо также обладать определенными личностными качествами. С этой целью в первом разделе методических указаний включены тесты, позволяющие определить, обладает ли студент необходимыми для будущего руководителя качествами. Тесты взяты из книги «Познай себя и других: Популярные тесты», составитель к.т.н., доцент И.Г. Леонов. Тесты предназначены в основном для людей уже работающих, но студенты могут попробовать представить себя в своей будущей специальности.

РАЗДЕЛ 1

ТЕСТ 1. ОРГАНИЗОВАННЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?

Все организованные люди всегда очень надежны, результативны, точны и внимательны. Организованный человек делает в три раза больше, чем неорганизованный, и проживает как бы три жизни. Неорганизованный человек идет на поводу у событий. Организованный человек, умеет управлять и временем, и делами. Его стиль работы, результаты труда показывают, что организация в руках человека — огромная сила.

Предлагаемый тест служит не только для проверки личной организованности, но и средством, которое сможет побудить к постижению секретов самоорганизации, выработке организационных навыков и привычек.

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу, который дан в конце теста – таблица 1, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые вы найдете после ключа к тесту.

1. Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

А. У меня есть такие цели.

Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива!

В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.

Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот и т. д.?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове, а план на текущий день — в голове или на листе бумаги.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.

Д. Составлять планы — это игра в организованность.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. Отчитываю, несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.

В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня — хорошо, а что не удалось — выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.?

А. Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его.

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком на строения». Считаю: были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет особого значения.

Г. Используя общепринятую систему, в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит, где попало.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи — свое место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т. д.

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время?

А. Могу сказать о потерянном времени.

Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю: где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

Д. Постоянно добиваюсь, сокращения потерь времени.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. На любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь — приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

8. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. д.)

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь?
Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике: что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако, должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

А. Прихожу раньше на 5-7 мин.

Б. Прихожу вовремя, к началу собрания, заседания, совещания.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

А. Считаю, что своевременность выполнения — это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.

Б. Своевременность выполнения — это «зверь», который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение — это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно, Как вы будете себя вести?

А. Сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещание.

Б. Постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежды на обещанное.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню — хорошо, не выполню — тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал (а) своих обещаний.

Г. Ничего не буду обещать человеку. Выполню обещанное, во что бы то ни стало.

Таблица 1

Вопросы	Варианты ответов и оценки ответов, в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	1	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

От 72 до 78 баллов. Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела. Организация в отличие от приро-

ды дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

От 63 до 71 балла. Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее.

Меньше 63 баллов. Ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы организации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

ТЕСТ 2. УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ДЕЛОВОЕ ОБСУЖДЕНИЕ?

Большинство руководителей называют проведение совещаний одной из главных причин дефицита времени, срыва сроков работ и, наконец, просто усталости, наваливающейся к концу рабочего дня. Между тем если умело организовать и провести совещание, то оно может стать большим подспорьем в работе руководителя. К сожалению, почти нигде будущих руководителей не обучают даже азам искусства проведения совещаний.

Предлагаем вам тест, который поможет проанализировать линию вашего поведения на совещаниях.

Поставьте сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса (это надо сделать корректно и объективно). Не опасайтесь ставить и крайние оценки. Оценки означают:

- 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 поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логические и правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить её в проекте решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.
19. Энергично защищаю свои интересы.
20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие, и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.
24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностей.
28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказать свои мысли, чем выслушать чужие.
31. Прежде, чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Даю возможность другим изложить свою точку зрения.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих суждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить,
39. Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Подведите итоги.

Суммируйте баллы, поставленные вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40-го,

и обозначьте сумму через **A** (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы **B** прибавляйте баллы к утверждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39-му. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты теста показывают, является ли ваше поведение на совещаниях дипломатичным или авторитарным.

Если сумма **A** не менее чем на десять баллов превышает сумму **B**, то вы хороший дипломат.

Если же сумма **B** как минимум на десять баллов больше суммы **A**, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно.

Если же обе суммы различаются менее чем десятью баллами, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств.

Допустим, стиль вашего поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае дипломатичный стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши идеи согласуются с идеями других сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю безразлично.

Некоторые участники совещания стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. Партнерам по совещанию редко выпадает возможность высказаться. При таком авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание или беседу. Дипломатия в общении уместна в следующих случаях:

достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;

решение будет успешно реализовано только тогда, когда его признают все участники обсуждения;

участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;

возникли большие разногласия, и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров ни при творческом обсуждении, рассмотрении данного вопроса, ни при последующем его решении. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля поведения — дипломатичный и авторитарный — могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем вам не поможет никакая дипломатия.

ТЕСТ 3. ВАШ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ

Нам редко удается взглянуть на себя «со стороны», а ведь у каждого существует излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем. Ваш стиль общения поможет определить данный тест. На каждый из 20 вопросов даны три варианта ответов: подчеркните тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, переходите к следующему вопросу.

I. Склонны ли вы искать пути примирения после очередного служебного конфликта?

1. Всегда.
2. Иногда.

3. Никогда.
- II. Как вы ведете себя в критической ситуации?
 1. Внутренне «кипите».
 2. Сохраняете полное спокойствие.
 3. Теряете самообладание.
- III. Каким считают вас коллеги?
 1. Самоуверенным и завистливым.
 2. Дружелюбным.
 3. Спокойным и независтливым.
- IV. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?
 1. Примете ее с некоторыми опасениями.
 2. Согласитесь без колебаний.
 3. Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
- V. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?
 1. Выдадите ему «по первое число».
 2. Заставите вернуть.
 3. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.
- VI. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?
 1. Что тебя так задержало?
 2. Где ты торчишь допоздна?
 3. Я уже начал (а) волноваться.
- VII. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
 1. Стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост».
 2. Вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало.
 3. Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.
- VIII. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
 1. Сбалансированными.
 2. Легкомысленными.
 3. Крайне «жесткими».
- IX. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
 1. Пытаетесь свалить вину на другого.
 2. Смиряетесь.
 3. Становитесь впредь осторожнее.

- X. Как вы реагируете на статью о случаях распущенности в среде современной молодежи?
1. Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения.
 2. Надо создать ей возможность организованно и культурно отдыхать.
 3. И чего мы с ней возимся?
- XI. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?
1. И зачем только я на это нервы тратил (а)?
 2. Видно, этот человек начальнику приятнее.
 3. Может быть, мне это удастся в другой раз.
- XII. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?
1. Чувство страха.
 2. Скучаете.
 3. Получаете искреннее удовольствие.
- XIII. Как вы будете себя вести, если образовалась «дорожная пробка» и вы опоздали на важное совещание?
1. Будете нервничать во время заседания.
 2. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
 3. Огорчитесь.
- XIV. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
1. Обязательно стараетесь выиграть.
 2. Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.
 3. Очень сердитесь, если проигрываете.
- XV. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?
1. Стерпите, избегая скандала.
 2. Вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание.
 3. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.
- XVI. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?
1. Поговорите с учителем.
 2. Устроите скандал родителям.
 3. Посоветуете ребенку дать сдачи.
- XVII. Какой вы человек?
1. Средний.
 2. Самоуверенный.
 3. Пробивной.

XVIII. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?

1. Простите, это моя вина.
2. Ничего, пустяки.
3. А повнимательнее вы не можете быть?

XIX. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи?

1. Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?
2. Надо бы ввести суровые наказания!
3. Нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!

XX. Какое животное вы любите?

1. Тигра.
2. Домашнюю кошку.
3. Медведя.

Подведем итоги

В таблице 2 напротив вопроса (пронумерованного римскими цифрами) в вертикальной колонке находится тот ответ, который вы подчеркнули. Определите его оценку в баллах. Баллы просуммируйте.

Если вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по данному вопросу вы набрали 0 баллов.

Таблица 2

Варианты ответов	Баллы за ответы									
	Вопросы									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2
Варианты ответов	Баллы за ответы									
	Вопросы									
	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
3	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

35—44 балла. Вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку у вас достаточно здорового честолюбия. К критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестким по отношению к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успеха в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков снизу.

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы греетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности вам не помешает! К критике «снизу» вы относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

Если по семи и более вопросам вы набрали по три балла и менее чем по семи вопросам - по одному баллу, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный, характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и жестоким дискуссиям. Относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам вы получили по одному баллу и менее чем по семи вопросам — по три балла, то вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что вам не присущи вспышки агрессивности, просто вы их тщательно подавляете.

ТЕСТ 4. ОЦЕНКА ПРИГОДНОСТИ К РАБОТЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ, МЕНЕДЖЕРОМ

Ответы на все вопросы могут быть трех видов: 1— «да»; 2 — «затрудняюсь ответить»; 3 — «нет».

1. Достаточно ли у вас профессиональных знаний в избранной вами области деятельности?

2. Способны ли вы распределить работы среди подчиненных, оставив себе только наиболее важные?

3. Сможете ли вы решить многообразные проблемы управления (формирование портфеля заказов, прогнозирования финан-

сового состояния и рентабельности отдельных изделий, применить рациональные системы оплаты труда и т. п.)?

4. Доверяете ли вы себе полностью или будете прибегать к помощи специалистов по отдельным вопросам?

5. Будете ли вы контролировать выполнение поручений?

6. Будете ли вы доверять вашим подчиненным выбор метода выполнения работы?

7. Считаете ли вы расходование средств на повышение квалификации выгодным вложением средств?

8. Имеете ли вы достаточно ясное представление о своей деятельности на ближайший год или два?

9. В случае, если вам придется делить доход с вашим товарищем и партнером, уверены ли вы, что сохраните с ним дружеские отношения?

10. Дадите ли вы твердое обещание, если у вас нет уверенности, что сумеете его выполнить?

11. Согласна (ен) ли ваша супруга (г) с вашими намерениями заняться предпринимательской или управленческой деятельностью?

12. Способны ли вы выделить при большой нагрузке время на обдумывание перспективных вопросов?

13. Располагаете ли вы необходимыми средствами для открытия нового дела или начала нового вида деятельности?

14. Делаете ли вы записи того, что задумали осуществить?

15. Планируете ли вы свой рабочий день?

16. Будете ли вы отмечать достижения своих подчиненных или постараетесь их не замечать?

17. Способны ли вы скрыть свое раздражение?

18. Наводили ли вы справки о делах аналогичных производств?

19. Можете ли вы получить большую прибыль, чем ваши конкуренты?

20. При выборе правовой формы вашего предприятия изучили ли вы налоговую систему?

21. Учитываете ли вы, что партнеры по вашему делу могут быть не всегда искренни?

Если балльная оценка Ваших способностей лежит в пределах от 80 до 124, смело беритесь за дело; в пределах от 40 до 80 —

еще раз подумайте; до 40 — лучше приниматься за дело с соответствующими помощниками.

Балльная оценка ответов на вопросы о пригодности к работе предпринимателем или менеджером

Таблица 3

№ вопроса	Порядковый номер ответа		
	1	2	3
1	8	4	0
2	4	2	0
3	8	4	0
4	0	6	8
5	4	2	0
6	4	2	0
7	4	2	0
8	8	4	0
9	2	4	0
10	0	2	4
11	8	4	0
12	8	4	0
13	8	4	0
14	4	2	0
15	4	2	0
16	4	2	0
17	4	2	0
18	8	4	0
19	8	4	0
20	8	4	0
21	4	2	0

ТЕСТ 5. УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ГОВОРИТЬ И СЛУШАТЬ?

Недоумения, недоразумения, споры возникают порой из-за элементарного неумения четко выразить свою мысль. Такие конфликты бывают небезобидны, но обижаться в подобных случаях следует только на себя — надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для вас речевые барьеры общения? Умеете ли вы говорить и слушать? Проверьте это еще раз — с помощью вопросов, составленных американским психологом В. Маклени и адресованных руководителям.

1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель понял вас?
2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?
3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказать?
4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он понял ее?
5. Следите ли за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вопросы?
8. Вы считаете, что: а) знаете мысли окружающих; б) задаете вопросы, чтобы это выяснить?
9. Различаете ли факты и мнения?
10. Ищете ли все новые возражения против аргументов собеседника?
11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопросы?

Если вы, не задумываясь, ответите «да» на все вопросы, кроме 4, 8а, 10 и 11-го, можно считать, что вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

ТЕСТ 6. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Известно ли вам, что многие из нас не умеют слушать (и слышать!) то, что говорят нам другие? Даже когда мы не перебиваем собеседника и смотрим на него, многое из того, что он говорит, «пролетает мимо» наших ушей. И в основном потому, что наши мысли в этот момент витают очень далеко от собеседника. Это ведет к неприятностям, а подчас к катастрофическим последствиям. Разрушаются приятельские отношения и даже семьи, у руководи-

телей создается превратное мнение о подчиненных, у подчиненных — о начальнике. Когда выясняются причины такого положения, то оказывается, что мы отучились (или никогда не умели!) внимательно слушать, понимать проблемы других, обсуждать их трудности. Разве вам это незнакомо: вы начинаете рассказывать о волнующем вас вопросе, а собеседник прерывает на полуслове, и далее следует многословный пересказ аналогичного (а то и весьма далекого) случая, происшедшего с ним самим. Или вы видите в глазах человека, которому решили поведать о своей беде, такую скуку и безразличие, что всякое желание продолжать искренний разговор тут же пропадает.

Умение внимать словам других имеет первостепенное значение в человеческом общении. Статистики некоторых стран подсчитали: из всего времени, необходимого нам для общения с другими на работе и дома, 9% у нас уходит на писание, 16 — на чтение, 30 — на разговор, 45% — на то, чтобы выслушать других (точнее: на то, что мы должны были бы выслушать).

А как умеет слушать каждый из нас — на работе, дома в компании друзей, в неожиданной обстановке?

Разными периодическими изданиями, специалистами-психологами было организовано немало тестов с целью определения способности слушать. При этом такая способность оценивалась по столбальной шкале — от 0 до 100. Оценка давалась не абстрактно, а с учетом разговора с вполне конкретными лицами: начальником, подчиненным, супругой (супругом), хорошим другом, коллегой, случайно встреченным человеком. Каковы же были выводы?

Большинство людей считают, что лучший собеседник — близкий друг (подруга). Это, видимо, объясняется тем, что сама дружба родилась на основе способности слушать друг друга, относиться с искренним интересом и участием к проблемам товарища. Многие склонны считать, что к числу лучших слушателей относятся и большинство подчиненных в разговоре с вышестоящим лицом. Это можно объяснить и тем, что здесь не последнее место занимает желание понять начальника сразу, чтобы не выглядеть в его глазах тупицей.

Объединяя, классифицируя и анализируя результаты тестов их организаторы пришли к выводу, что «средний балл» слушате-

лей оценивается в 55 очков. Кстати, отмечено, что в семейной жизни этот «средний балл» всегда ниже и с годами становится все ниже и ниже. Причем часто многие мужья приобретают привычку слушать жену, не слыша ее. Нельзя сказать, чтобы в этом не было вины и женщин — их чрезмерное увлечение нотациями и многократным повторением одной и той же информации создают у партнера что-то вроде защитного иммунитета.

Чтобы определить ваше умение слушать, предлагается тест, составленный на основе аналогичных тестов, публиковавшихся в зарубежной печати.

На 10 вопросов следует дать ответы, которые оцениваются: «почти всегда» — 2 балла; «в большинстве случаев» — 4 балла; «иногда» — 6 баллов; «редко» — 8 баллов; «почти никогда» — 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда ее тема (а то и собеседник) неинтересны вам?
 2. Раздражают ли вас манеры вашего собеседника?
 3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать вас на резкость или грубость?
 4. Избегаете ли вы вступать в беседу с неизвестным или малознакомым вам человеком?
 5. Имеете ли вы привычку перебивать собеседника?
 6. Делаете ли вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
 7. Меняется ли ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?
 8. Меняете ли тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?
 9. Поправляете ли собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?
 10. Бывает ли у вас снисходительный менторский тон, с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к собеседнику?
- Излишне напоминать, что точный ответ вы получите при желании ответить с максимальной искренностью на все вопросы.

Если в итоге вы набрали сумму более 62 баллов, то вы слушатель «выше среднего уровня». Иными словами — чем больше у вас баллов, тем в большей степени у вас развито умение слушать.

ТЕСТ 7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАШЕГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Деятельность руководителя (менеджера) выдвигает определенные специфические требования к стилю управления и взаимоотношению с сотрудниками.

Руководить — это, прежде всего, управлять людьми. От того, какой стиль управления при этом используется, зависят взаимоотношения и социально-психологический климат в коллективе, эффективность трудовой деятельности.

Различают следующие стили управления: **директивный (Д)** (командно-административный, авторитарный), при котором руководитель привержен единоначалию, подчинению людей своей воле, не терпит возражений, не прислушивается к мнению других; **коллегиальный (К)** (демократический) — руководитель предоставляет подчиненным самостоятельность, доверяет им, решения принимает на основе совета с коллективом; **попустительский (П)** (либеральный, невмешивающийся) — руководитель такого стиля практически не управляет коллективом, безответствен, обязанности не распределяет, не проявляет организаторских способностей, все «плывет по течению».

Подсчитайте количество баллов по каждой из трех букв и определите преобладающий стиль управления (см. таблицу 4).

Из перечисленных ниже 27 групп утверждений, описывающих различные качества руководителя, выберите те утверждения, которые характерны для вас или для оцениваемого вами руководителя. Нужно выбрать не менее одного утверждения из каждой группы.

1

- а) Руководитель централизует руководство: требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему;
- б) пассивен в выполнении управленческих функций;
- в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;
- г) ожидает указаний сверху или даже требует их;
- д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2

- а) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;
- б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;
- в) в критических ситуациях не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- г) сталкиваясь с трудностями, начинает более тесно взаимодействовать с руководимыми;
- д) в критических ситуациях плохо справляется со своими обязанностями.

3

- а) Руководитель недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- б) регулярно общается с руководимыми, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть;
- в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с руководимыми, держится от них на расстоянии;
- г) старается общаться с руководимыми, но при этом испытывает трудности в общении;
- д) общается в основном с активом коллектива.

4

- а) В отсутствие руководителя исполнители работают хуже;
- б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;
- в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;
- г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;
- д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5

- а) Руководитель сам обращается за советом к руководимым;
- б) не допускает, чтобы руководимые им советовали и тем более возражали;
- в) руководимые не только советуют, но могут давать указания своему руководителю;

г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;

д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6

а) Руководитель контролирует работу от случая к случаю;

б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;

в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;

г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;

д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7

а) Руководителя интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;

б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;

г) больше внимания уделяет налаживанию отношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;

д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8

а) Руководитель приказывает так, что хочется выполнять порученное дело;

б) приказывать руководитель не умеет;

в) просьба руководителя не отличается от приказа;

г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро

д) приказы руководителя вызывают у руководимых недовольство.

9

а) На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;

б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;

в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого;

г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;

д) не реагирует на критику.

10

а) Руководитель сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем знаком;

б) если чего-то не знает, то не боится это показать и обращается за помощью к другим;

в) можно сказать, что руководитель не стремится восполнить недостаток в знаниях;

г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостаток в знаниях;

д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11

а) Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, старается уменьшить свою ответственность.

б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;

в) всю ответственность возлагает только на себя;

г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них.

12

а) Руководитель старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;

в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);

г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;

д) не желает иметь рядом наиболее квалифицированных специалистов.

13

- а) Исполнители довольны, когда отсутствует руководитель: они испытывают некоторое облегчение,
- б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;
- в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;
- г) вначале исполнители довольны, что отсутствует руководитель, а потом скучают;
- д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а затем быстро забывается.

14

- а) Для выполнения той или иной работы руководителю нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;
- в) часто обращается к руководимым с поручениями, просьбами, советами;
- г) замечания руководителя всегда справедливы.

15

- а) Руководитель всегда обращается к руководимым вежливо и доброжелательно;
- б) по отношению к руководимым бывает нетактичным и даже грубым;
- в) в обращении к руководимым часто проявляет равнодушие;
- г) создается впечатление что вежливость руководителя неискренняя;
- д) характер обращения к руководимым у него часто меняется.

16

- а) Руководитель привлекает к управлению рядовых членов коллектива;
- б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;

в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;

г) бывает, что управленческие функции практически принимают на себя не руководитель, а другие члены коллектива,

17

а) Руководитель стремится к показной дисциплине и «идеальному» подчинению;

б) не может влиять на трудовую дисциплину;

в) умеет поддерживать дисциплину и порядок;

г) трудовая дисциплина в коллективе «хорошая», так как подчиненные боятся руководителя;

д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18

а) Руководитель обращается с руководимыми только по деловым вопросам;

б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает о личном, о семье;

в) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;

г) нередко руководителя трудно понять в общении с ним.

19

а) Руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;

б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее всего, уходит от этого;

в) старается все решать вместе с руководимыми, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы;

г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;

д) берется за решение в основном мелких вопросов.

20

- а) В руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;
- б) руководитель старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;
- в) в коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров: люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;
- г) люди в руководимом коллективе относятся друг к другу чутко, по-дружески;
- д) в присутствии руководителя исполнителям приходится работать в напряжении.

21

- а) Руководитель способствует тому, чтобы руководимые работали самостоятельно;
- б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;
- в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;
- г) исполнители предоставлены самим себе;
- д) руководитель предоставляет руководимым самостоятельность лишь время от времени.

22

- а) Руководитель регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;
- б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;
- в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;
- г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;
- д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23

- а) Инициатива подчиненных руководителем не принимается;
- б) считает, что лучше сделать меньше (тогда и меньше спросят);
- в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;

- г) не может действовать сам, а ждет «подталкивания со стороны»;
- д) инициативы не проявляет ни сам, ни его подчиненные.

24

- а) Любимый лозунг руководителя: «Давай, давай!»;
- б) руководитель требователен, но одновременно и справедлив;
- в) о нем можно сказать, что бывает слишком строгим и даже придирчивым;
- г) пожалуй, не очень требовательный человек;
- д) руководитель требователен и к себе, и к другим.

25

- а) Руководитель, наверное, консервативен, потому что боится нового;
- б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;
- в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;
- г) у руководителя лучше получается с нововведениями в производственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);
- д) нововведения проходят мимо руководителя.

26

- а) в своей работе руководитель широко опирается на общественные организации;
- б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;
- в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;
- г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;
- д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27

- а) Руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаменимым в коллективе;

г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

Результаты

Таблица 4

№ группы утверждения	Утверждения				
	а	б	в	г	д
1	Д-3	П-2	К-3	П-3	К-2
2	Д-3	К-2	П-1	К-3	П-3
3	П-1	К-2	Д-2	К-1, П-2	К-2
4	Д-1	К-2	П-2	П-1	К-2
5	К-3	Д-2	П-2	П-2, К-1	К-2
6	П-3	Д-3	К-3	Д-3	Д-2
7	Д-1	К-1	П-2	П-1; К-1	К-1
8	К-3	П-3	Д-2	П-2	Д-3
9	К-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2	П-2
10	Д-2	К-2	П-1	Д-2; К-2	К-1; П-2
11	П-2	К-2	Д-2	Д-1; П-2	Д-2; П-1
12	К-1	Д-1	П-1	Д-2	Д-3
13	Д-2	К-2	П-2	К-1	Д-1; П-2
14	П-3	Д-3	К-3	Д-2	-
15	К-2	Д-2	П-2	Д-2	Д-2; П-2
16	К-2	Д-1; П-1	Д-1; П-2	П-3	-
17	Д-2	П-2	К-2	Д-2	П-3
18	Д-3	К-3	П-2; К-1	П-2; Д-1	-
19	Д-3	П-2	К-3	П-3	П-3
20	Д-1	К-1	П-1	К-2	Д-2
21	К-2	Д-2	Д-2	П-2	Д-2
22	К-2	Д-1; К-2	Д-2; К-1	К-2	Д-2
23	Д-2	П-2	К-2	П-2	П-3
24	Д-3	К-3	Д-2	П-3	К-2
25	П-1	К-1	Д-1	К-2	П-2
26	К-2	К-3	П-3	Д-3	К-3
27	П-1	К-2	Д-1	К-2	Д-3
СР	Д	К	П		

Д – директивный стиль управления

К – коллегиальный стиль управления

П – либеральный стиль управления

СР – суммарный результат по стилям управления

РАЗДЕЛ 2

ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Режим работы цеха (отделения, участка) зависит от условий производства и может быть прерывным и непрерывным. Нефтеперерабатывающие предприятия работают в непрерывном режиме, т.е. в течение года процесс производства не останавливается ни на один день. Для проведения ремонтов оборудования на предприятиях имеется резервное оборудование, которое эксплуатируется во время ремонта основного.

При работе с вредными условиями труда законодательством установлена рабочая неделя продолжительностью 36 часов, в остальных случаях – 40 часов.

Следует обратить внимание на организацию сменной работы при непрерывном производстве. В смене может быть подменный штат, тогда подмена рабочих в каждой смене на выходные дни осуществляется поочередно. Если в смене нет подменного штата, то создается подменная смена.

Важным элементом организации труда является правильный выбор графика сменности. График сменности – это режим работы сменных производств, в котором учитывается количество смен, начало и конец работы, продолжительность каждой смены, количество рабочих и выходных дней, междусменные перерывы, порядок чередования смен. График сменности служит дополнением к правилам внутреннего распорядка.

При трехсменной работе с общим еженедельным выходным днем в условиях прерывного производства могут быть применены два вида графиков.

Первый – после работы в течение недели в I смене бригада (рабочий) переходит во II смену, а в следующую неделю – в III смену.

Второй – после работы в течение недели в I смене бригада (рабочий) переходит в III смену, затем через неделю во II.

В непрерывных производствах, как правило, применяют четырехбригадные графики, и отдых полагается после четырех, а иногда трех или пяти 8-часовых смен. При этом рабочая неделя не совпадает с календарной. По такому графику каждая бригада или рабочий трудится по 8 часов в смену, а после четырех дней работы в данной смене отдыхает 48 часов.

При составлении графика необходимо исходить из того, что рабочее время по графику должно отвечать месячному и годовому фонду рабочего времени. В зависимости от условий работы продолжительность рабочей недели должна составлять соответственно 40 и 36 часов.

В некоторых производствах применяется трехбригадный график, при котором бригада работает все семь дней недели, но каждый рабочий бригады после шести дней работы один день отдыхает. Такие бригады имеют штат подменных рабочих.

Режим работы при 36 часовой рабочей неделе также различается в зависимости от сменности и прерывности производства. В прерывном производстве с общим еженедельным днем отдыха работа может производиться в одну, две, три и четыре смены, в непрерывном производстве – только в четыре смены и без общего дня отдыха для всех рабочих. Порядок чередования смен может быть как прямой (I-II-III-IV), так и обратный (I-IV-III-II).

Задача 1

Составить график выходов на основании следующих данных: четырехбригадный, трехсменный, непрерывный режим работы с прямым чередованием смен; продолжительность смены 8 часов, после четырех дней работы отдых 48 часов.

Задача 2

Составить график выходов на основании следующих данных: четырехбригадный, трехсменный, непрерывный режим работы с обратным чередованием смен; смена 8 часов, после 4 дней работы отдых при переходе из 1 смены в 3 смену и из 3 смены во 2 смену 56 ч., при переходе из 2 смены в 1 смену 32 ч.

Задача 3

Составить график выходов на основании следующих данных: четырехбригадный, трехсменный, непрерывный режим

работы с прямым чередованием смен; продолжительность смены 8 часов, после трех дней работы отдых при переходе из 1 смены во 2 смену и в 3 смену 48ч, из 3 смены в 1 смену 24ч

Задача 4

Составить график выходов на основании следующих данных: четырехбригадный, двухсменный, непрерывный режим работы, продолжительность смены 12 часов, отдых при переходе из 1 смены во 2 смену 48 ч, из 2 смены в 1 смену 24 ч.

ТЕМА 2. РАСЧЕТ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Задача 5

На примере установки ЭЛОУ АВТ-6

1. Составить график выходов исходя из следующих данных: пятибригадный, трехсменный, с прямым чередованием смен, после двух дней работы бригада переходит в другую смену, при переходе из 1-ой смены во 2-ую отдых 72 часа, при переходе из 2-ой смены в 3-ью отдых 24 часа, при переходе из 3-ей в 1-ую смену отдых 48 часов.

2. Рассчитать баланс рабочего времени отдельных групп рабочих и коэффициент перехода от явочного количества рабочих к списочному. Исходные данные: продолжительность очередного отпуска 28 дней, дополнительные отпуска для работающих по прерывному графику 11 дней, для непрерывного производства 14 дней; отпуска по беременности и родам для работающих по прерывному графику нет, для непрерывного графика нет; невыходы по болезни для работающих по прерывному графику 3 дня, для непрерывного производства 4 дня; выполнение государственных и общественных обязанностей для работающих по прерывному графику нет, для непрерывного производства нет; льготные дни, отпуска учащимся для работающих по прерывному графику нет, для непрерывного производства 6 дней. Расчеты сделать в таблице 5.

Таблица 5

№ п/п	Показатели	Прерывное производство	Непрерывное производство	
		Пятидневная рабочая неделя с продолжительностью рабочей смены 8 часов	Восьмичасовая смена, четырёхбригадный график, 40-часовая рабочая неделя рабочая смена 8 часов	Пятибригадный график, шестидневная неделя с одним днём отдыха, 36-часовая рабочая неделя рабочая смена 6 часов
1	Календарный фонд времени в году, дни			
2	Выходные и праздничные дни			
3	Выходные дни за счет переработки			
4	Номинальный фонд рабочего времени			
5	Невыходы на работу по причинам:			
	очередные и дополнительные отпуска			
	отпуска по беременности и родам			
	по болезни			
	выполнение государственных и общественных обязанностей			
	льготные дни, отпуска учащимся			
	Итого невыходов на работу			
6	Используемый фонд времени			
7	Коэффициент перехода от явочного количества рабочих к списочному			

Номинальный фонд времени рассчитывается как разница между календарным фондом времени и выходными и праздничными днями.

Используемый фонд времени рассчитывается как разница между номинальным фондом времени и невыходами по работе.

Коэффициент перехода от явочного количества рабочих к списочному рассчитывается:

- для прерывного производства отношение номинального фонда времени к используемому фонду времени;

- для непрерывного производства отношение календарного фонда времени к используемому фонду времени.

Расчет заработной платы

Для рабочих обслуживающих установку ЭЛОУ АВТ-6 повременно-премиальная система заработной платы.

Процент премий для рабочих установлен 90% на основании положения о премировании, а для специалистов – 70%;

Доплаты к заработной плате.

За работу в ночное время (с 22 до 6 часов утра) доплата составляет 67% от тарифа.

За работу в праздничные дни 100% от тарифа.

Для специалистов установлена доплата за вредность 12% от оклада.

Доплата по районным коэффициентам и полярные надбавки не предусмотрены.

Таблица 6

Штатное расписание

Наименование участка и профессий рабочих	Явочная численность в смену, чел.	Тарифный разряд	Тариф в смену, руб.
Основные рабочие АВТ-6:			
Старший оператор	1	6	1392,48
Оператор блока ЭЛОУ	1	4	1204,08
Оператор блока АТ	1	4	1204,08
Оператор блока ВТ	1	4	1204,08
Оператор блока стабилизации	1	4	1204,08
Машинист холодной насосной	1	4	1104
Машинист горячей насосной	1	4	1204,08
Оператор печей	1	4	1104
Оператор узла захолаживания	1	4	1104

Рассчитать фонд оплаты труда рабочих в таблице 7

Строка 1. Число рабочих в смену принимается по данным практического задания (таблица 6).

Строка 2. Число смен в сутки для основных и дежурных рабочих в непрерывном производстве – 3 смены; для ремонтного персонала – 1 смена.

Строка 3. Явочная численность рабочих в сутки определяется как произведение строки 1 и строки 2.

Строка 4. Коэффициент перехода от явочного числа рабочих к списочному принимается по данным таблицы 5.

Строка 5. Списочное число рабочих определяется произведением строк 3 и 4.

Списочная численность рабочих должна быть округлена до целых чисел.

Строка 6. Число рабочих смен на одного рабочего в течение года принимается по данным таблицы 5.

Строка 7. Число смен, подлежащих отработке всеми рабочими, рассчитывается как произведение 365 дней для непрерывного производства и номинальный фонд рабочего времени для прерывного производства умножается на явочное число рабочих в сутки (данные гр.1).

Строка 8. Тарифная ставка в смену.

Строка 9. Годовой тарифный фонд заработной платы определяется путем перемножения строк 7 и 8.

Строка 10. Процент премии принимается равным 90%.

Строка 11. Годовая сумма премий определяется перемножением строк 9 и 10.

Строка 12. Доплата за работу в ночное время; выплачивается рабочим, работающим в ночных сменах (с 22 до 6 ч). За каждый час работы ночью доплачивается 67% часовой ставки. Плановая величина доплат за работу в ночное время определяется в процентах от тарифного фонда по формуле:

$$D_n = (67t_n)/t_p,$$

где D_n – доплата, %; t_n – продолжительность работы в ночное время, ч; t_p – общая продолжительность работы в течение суток, ч;

67 - установленная для рабочих доплата к часовой тарифной ставке, %.

Строка 13. Доплата за работу в праздничные дни определяется перемножением строк 3 и 8 и на число праздничных дней (14 дней).

Строка 14. Общий фонд заработной платы определяется суммированием строк 9, 11, 12 и 13.

Строка 15. Районный коэффициент; принимается по данным предприятия. Размер доплат по районному коэффициенту определяется путем умножения основного фонда заработной платы (строка 14) на принятый районный коэффициент. (В нашем расчете отсутствуют).

Строка 16. Полярные надбавки; принимаются по данным предприятия. Размер доплат определяется перемножением фонда заработной платы (строка 14) на процент полярной надбавки. (В нашем расчете отсутствуют).

Строка 17. Всего основной фонд заработной платы определяется суммированием строк 14, 15, 16.

Строка 18. Продолжительность отпусков определяется перемножением количества дней отпуска одного рабочего на списочное число рабочих (строка 5).

Строка 19. Сумма оплаты очередных отпусков определяется перемножением строки 18 на среднедневной заработок (среднедневной заработок рабочего определяется делением строки 17 на строку 7).

Строка 20. Выполнение государственных обязанностей определяется умножением дней выполнения государственных обязанностей, приходящихся на одного рабочего (1 день), на списочное число рабочих (строка 5) и на среднедневной заработок.

Строка 21. Дополнительный фонд заработной платы определяется суммированием строк 19 и 20.

Строка 22. Всего основной и дополнительный фонды заработной платы определяются суммированием строк 17 и 21.

Фонд заработной платы специалистов. На установке ЭЛОУ АВТ-6 по штатному расписанию предусмотрены специалисты: старший мастер с окладом 39000 руб. в месяц и мастер с окладом 36000 руб. в месяц

Порядок расчета заработной платы

№ п/п	Показатели	Основные рабочие	Дежурный персонал	Ремонтный персонал
1.	Число рабочих в смену			
2.	Число смен в сутки			
3.	Явочное число рабочих в сутки			
4.	Коэффициент перехода от явочного числа рабочих к списочному			
5.	Списочное число рабочих			
6.	Число рабочих смен на одного рабочего в течении года			
7.	Число смен, подлежащих оплате всеми рабочими			
8.	Тарифная ставка в смену, руб.			
9.	Годовой тарифный фонд заработной платы, руб.			
10.	Премии, процент			
11.	Премии, сумма, тыс. руб.			
12.	За работу в ночное время			
13.	Праздничные			
14.	Итого фонд заработной платы, тыс. руб.			
15.	Надбавка за районный коэффициент, тыс. руб.			
16.	Полярные надбавки, тыс. руб.			
17.	Итого основной фонд, тыс. руб.			
18.	Очередной отпуск, продолжительность, чел-дни			
19.	Очередной отпуск, сумма, тыс. руб.			
20.	Исполнение гос. обязанностей (сумма), тыс. руб.			
21.	Итого дополнительный фонд заработной платы, тыс. руб.			
22.	Всего основной и дополнительный фонды заработной платы, тыс. руб.			

Таблица 8

Расчет фонда заработной платы специалистов

Штатные должности	Количество штатных единиц, чел.	Месячный оклад, руб.	Годовая сумма штатных окладов, руб.	Премия 70%.	За вредность 12%	Итого фонд заработной платы, руб.
1	2	3	4	5	6	7
Ст. мастер	1	39 000				
мастер	1	36 000				

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ ОБОРУДОВАНИЯ И АМОРТИЗАЦИОННЫХ ОТЧИСЛЕНИЙ

За основу расчета следует принять следующую структуру основных производственных средств подразделения и стоимости основного технологического оборудования.

Таблица 9

Предлагаемая структура основных производственных средств

Основные средства	Стоимость основных средств	
	тыс.руб.	% к итогу
Здания		20
Сооружения		15
Передаточные устройства		5
Силовые машины		5
Рабочие машины и оборудование	4 953 952,5	35
Приборы и лабораторное оборудование		5
Транспортные средства		10
Прочие		5
Итого:		100,0

Амортизационные отчисления. Расчет годовой суммы амортизации производится на основании норм амортизации и стои-

мости основных производственных средств по отдельным видам основных средств.

При укрупненном расчете амортизационных отчислений могут быть использованы следующие нормы амортизации %: здания – 2,7; сооружения – 2,5; передаточные устройства – 6; машины и оборудование – 10; транспортные средства – 15, приборы и лабораторное оборудование, а также прочие – 20.

Таблица 10

Расчет амортизационных отчислений

Основные средства	Стоимость основных средств, тыс. руб.	Норма амортизации, %	Сумма амортизационных отчислений, тыс. руб.
Здания			
Сооружения			
Передаточные устройства			
Силовые машины			
Рабочие машины и оборудование			
Приборы и лабораторное оборудование			
Транспортные средства			
Прочие			
Итого:			

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЯ.

Таблица 11

Расходы на содержание оборудования

Статьи расхода	Сумма, тыс. руб.	Пояснения к расчету
1.Содержание и расходы по эксплуатации производственного оборудования, аппаратуры и транспорта		2 % от амортизационных отчислений по этим объектам
1.1. Смазочные и обтирочные материалы и пр.		
Итого по ст.1.		

Продолжение табл. 11

Статьи расхода	Сумма, руб.	Пояснения к расчету
2. Текущий ремонт оборудования 2.1. Прочие расходы, связанные с ремонтом производственного оборудования, аппаратуры и транспортных средств		5% от их итог. стоим.
Итого по ст. 2.		
3. Амортизация производственного оборудования, аппаратуры и транспортных средств		Из табл. 10
Итого по ст. 1-3		
4. Внутривзаводское перемещение грузов, возмещение износа малоценных и быстроизнашивающихся инструментов, приспособлений, а также прочие расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией оборудования		10% от суммы расходов по ст. 1-3
Всего по смете		

Таблица 12

Цеховые затраты

Статьи расхода	Сумма, руб.	Пояснения к расчету
1. Зарплата специалистов		Из табл. 7
2. Страховые взносы на обязательное социальное страхование		30 % от ФОТ специалистов
3. Содержание производственных зданий и сооружений		6% от их стоимости
4. Текущий ремонт производственных зданий и сооружений		3% от их стоимости
5. Амортизация производственных зданий и сооружений		Из табл. 10
6. Расходы по охране труда		10% от зарплаты всех работающих
Итого ст. 1-6		
7. Износ малоценного и быстро изнашиваемого инвентаря, расходы по испытаниям, опытам, прочие расходы		15% от суммы расходов по предыдущим 6 статьям
Итого цеховых расходов		

Таблица 13

Расчёт сырьевых и топливно - энергетических затрат
 Время работы установки в году – 7800 часов

Наименование ресурсов и единицы измерения	Норма расхода на 1т сырья	Объём переработки в час	Годовая потребность	Планово заготовительные цены, руб.	Затраты на годовую потребность, руб.
1	2	3	4	5	6
Сырье и материалы					
Сырая нефть, т	1	869,29		336,76	
Вода на ЭЛОУ, т	0,11			1730,24	
Итого:					
Топливо					
Жидкое топливо (мазут), кг	0,10			259,24	
Итого:					
Энергоносители					
Пар, т/час	0,02			60600,00	
Электроэнергия, кВт*час	20,58			1,18	
Оборотная вода, т/час	0,00	0,27		1730,24	
Сжатый воздух, нм3/час	0,28			0,31	
Итого:					
Всего на материалы и энергетические ресурсы					

Таблица 14

Калькуляция себестоимости продукции

Статьи расхода	Единица измерения	Цена за единицу, руб.	Базовая		Проект	
			Количество	Сумма, руб.	Количество	Сумма, руб.
1	2	3	4	5	6	7
I. Сырье, материалы и полуфабрикаты						
Итого						
Возвратные отходы						
Итого за вычетом отходов						
II. Энергетические затраты						
Итого						
III. Основная заработная плата производственных рабочих	руб					
IV. Дополнительная заработная плата производственных рабочих	руб					
V. Страховые взносы по обязательному соц. страхованию	руб					
VI. Содержание оборудования	руб					
VII. Цеховые расходы	руб					
Цеховая себестоимость	руб					

Экономическая эффективность предлагаемого мероприятия

В этом разделе, необходимо предложить какое либо мероприятие, позволяющее улучшить технико-экономические показатели работы предприятия. Студент должен самостоятельно выбрать ме-

роприятие и сделать соответствующие расчеты. Сначала определяется экономия эксплуатационных затрат по разности между базовой и проектной себестоимостями, затем для определения суммарной экономии затрат, эта разность умножается на заданный объем производства.

Для расчета экономической эффективности из экономии вычитается налог на прибыль (20%).

Сводная таблица технико-экономических показателей.

Сводная таблица составляется на основании проведенных ранее расчетов.

Таблица 15

Сводные технико-экономические показатели проекта

Наименование	Единица измерения	Значение показателей	
		По проекту	Базисные
1	2	3	4
Годовой выпуск продукции:			
в натуральном выражении	тыс.т.		
Капитальные вложения в основные фонды, всего	тыс. руб.		
в том числе:			
в оборудование	тыс.руб.		
Численность трудящихся, всего	чел.		
в том числе:			
рабочих	чел.		
Себестоимость продукции ¹	руб./т		
Срок окупаемости капитальных вложений	лет		
Экономический эффект от внедрения оргтехмероприятий	тыс. руб.		

Примечание. 1. Перед себестоимостью приводятся показатели, обеспечивающие ее изменение (снижение или увеличение).

РЕКОМЕНДУЕМЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Аксенов, А.П.* Экономика предприятия: Учебник / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова М.: КноРус, 2013.-350 с.
2. *Алексейчева, Е.Ю.* Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.
3. *Ильдеменов С. В.* Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 337 с. Электронный ресурс:
<http://znanium.com/catalog.php?item=tbk&code=78&page=7>
4. *Кисляков Г. В.* Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 176 с. Электронный ресурс:
<http://znanium.com/catalog.php?item=tbk&code=78&page=6>
5. *Коротков Э. М.* Практический менеджмент: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 330 с.: 60x90 1/16 + CD-ROM. - Электронный ресурс:
<http://znanium.com/catalog.php?item=tbk&code=78&page=3>
6. *Стерлигова А. Н.* Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А.Н. Стерлигова, А.В. Фель. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 187 с. Электронный ресурс:
<http://znanium.com/catalog.php?item=tbk&code=78&page=7>
8. *Райченко А. В.* Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 342 с. Электронный ресурс:
<http://znanium.com/catalog.php?item=tbk&code=78&page=5>

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Раздел 1.....	4
Тест 1. Организованный ли вы человек?.....	4
Тест 2. Умеете ли вы вести деловое обсуждение?	9
Тест 3. Ваш стиль общения.....	13
Тест 4. Оценка пригодности к работе предпринимателем, менедже- ром.....	17
Тест 5. Умеете ли вы говорить и слушать?.....	19
Тест 6. Умение слушать.....	21
Тест 7. Определение вашего стиля управления.....	23
Раздел 2.....	31
Тема 1. Организация труда.....	31
Тема 2. Расчет технико-экономических показателей деятельности предприятия.....	34
Рекомендуемый библиографический список	47

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

*Методические указания к практическим и самостоятельным работам
для студентов бакалавриата направления 18.03.01*

Сост. *Л.Г. Туровская*

Печатается с оригинал-макета, подготовленного кафедрой
экономики, учета и финансов

Ответственный за выпуск *Л.Г. Туровская*

Лицензия ИД № 06517 от 09.01.2002

Подписано к печати 25.02.2019. Формат 60×84/16.
Усл. печ. л. 2,7. Усл.кр.-отт. 2,7. Уч.-изд.л. 2,4. Тираж 50 экз. Заказ 133. С 53.

Санкт-Петербургский горный университет
РИЦ Санкт-Петербургского горного университета
Адрес университета и РИЦ: 199106 Санкт-Петербург, 21-я линия, 2