

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

сборник учебно-методических материалов

для направления подготовки 38.04.02 - Менеджмент
направленность образовательной программы Стратегическое управление

Благовещенск, 2017

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного
университета

Составитель: Рыбакова Л.В.

Методы исследований в менеджменте: сборник учебно-методических
материалов для направления подготовки 38.04.02.- Благовещенск: Амурский
гос.ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента, 2017

© Рыбакова Л.В. составление

СОДЕРЖАНИЕ

1	Краткое изложение лекционного материала	4
2	Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	22
3	Методические рекомендации (указания) к лабораторным занятиям	24
4	Методические рекомендации (указания) для самостоятельной работы студентов	26

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Тема1. Исследования в менеджменте. Разработка программы исследования

Характеристика курса, его содержание. Актуальность исследований в менеджменте. Разработка программы исследования.

Учебный курс необходим для развития навыков исследовательской деятельности будущих специалистов в области менеджмента.

Преыдуший опыт совершенствования управления, а также сегодняшняя практика управления в условиях экономических реформ указывают на острую потребность в исследовательском подходе как к управлению, так и к его совершенствованию и развитию.

Исследования в современном менеджменте становятся одной из функций управления.

Требования к современному менеджеру

1. Проблемное видение мира, способность распознавать проблемы там, где их никто не видит;
2. Умение заранее ставить проблему, когда она только зарождается;
3. Системное и панорамное восприятие действительности;
4. Антиномичность – умение воспринимать, понимать, принимать точку зрения отличную от своих собственных и даже противоположную;
5. Экспрезентность – способность делать верные заключения при недостатке информации;
6. Развитая психологическая саморегуляция, определяющая отношение к проблеме;
7. Способность имитации функций других членов коллектива;
8. Психологическая проницательность;
9. Инновационность мышления – способность выйти за пределы традиционного;
10. Аттрактивность – способность привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к принуждению;
11. Способность быстро перестраиваться психологически, при изменении условий деятельности;
12. Способность к латентному руководству.

Тема2. Менеджмент как объект исследования. Выбор темы научного исследования и обоснование ее актуальности

Базовые определения и понятия методологии исследований в менеджменте.

Исследование – вид деятельности человека, состоящий:

- в распознавании проблем и ситуаций;
- в определении их происхождения;
- в выявлении свойств и закономерностей поведения объектов;

- в установлении места этих проблем в системе накопленных знаний;
- в нахождение путей, средств и возможностей использования новых знаний и представлений о данной проблеме, практике ее разрешения.

Типы исследований

1. По целям: практические, научные;
2. По использованию ресурсов: ресурсоемкие, нересурсоемкие;
3. По времени: продолжительные, непродолжительные;
4. По степени организованности: организованные, неорганизованные (спонтанные);
5. По степени участия персонала: индивидуальные, коллективные.

Характеристики исследований

1. Методология исследований - совокупность целей, подходов и методов исследования;
2. Организация исследования – порядок проведения, основанный на распределении ответственности и функций каждого участника;
3. Ресурсы исследования;
4. Объект и предмет исследования. Объектом является система управления, относящаяся к классу социально-экономических систем. Предмет – конкретная проблема, для разрешения которой проводится исследование;
5. Тип исследования;
6. Эффективность исследования – соразмерность использованных ресурсов и полученных результатов (исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени менеджера для осознания причин удач и неудач).

Свойства систем

1. Эмерджентность – наличие у системы свойств, присущих системе, но не присущих ее отдельному элементу (синергетический эффект). Таким образом, систему необходимо рассматривать в целом.
2. Динамичность – развитие во времени;
3. Случайность и неопределенность воздействий на систему, их вероятностный характер, отсюда возникает необходимость использования теории вероятности;
4. Невозможность изолировать исследуемые явления от окружающей среды и изучать их в чистом виде.

Тема 3. Научные основы исследований в менеджменте

Парадигма исследования. Схема получения новых знаний. Уровни реализации знаний. Подходы к выработке знаний. Формы представления знаний.

Исследование – процесс научного изучения какого-либо объекта (явления, предмета) в целях выявления закономерностей его возникновения, развития и преобразования в интересах общества.

Научное исследование – процесс выработки новых знаний, один из видов познавательной деятельности.

Объект исследования – это нами выбранная система, которая может быть подсистемой в какой-либо системе, должна относиться к классу социально-экономических систем.

Предмет исследования – проблема.

Проблема отличается от задачи.

Задача – то, что имеет известный, конкретный алгоритм решения.

Проблема определенного алгоритма действий не имеет.

Проблема – это противоречие, которое не всегда тождественно задаче, решение проблемы всегда требует исследований, творческих усилий и создания новых методик. При этом:

1. Необходимо отделить реальные проблемы от псевдореальных проблем;
2. Реальные проблемы рассортировать по критериям необходимости их решения;
3. Отобрать те проблемы, которые имеют наиболее ценный ожидаемый результат;
4. Отбор в соответствии с критерием возможности решения проблемы.

Таким образом, остается одна проблема. Далее эту проблему нужно распознать, т.е.

а) найти центральный вопрос и подвопросы проблемы (построить «дерево проблемы»),

б) оценить проблему. Оценка проблемы состоит из следующих процедур:

1. Кондификация – выявление всех условий, необходимых для решения проблемы;
2. Инвентаризация – проверка наличных возможностей решения проблемы;
3. Когнификация – выяснение степени проблемности или соотношения известного и неизвестного в той информации, которую необходимо использовать;
4. Уподобление – нахождение среди решенных проблем проблемы подобной нашей;
5. Квалификация – отнесение проблемы к определенному типу;

в) обосновать проблему. Обоснование проблемы:

1. Экспозиция – установление ценностных и других содержательных связей данной проблемы с другими проблемами,
2. Актуализация – приведение доводов в пользу реальности рассматриваемой проблемы,
3. Компроментация – выдвижение большого количества возражений против проблемы,

4. Демонстрация – синтез результатов полученных на двух предыдущих процедурах;

г) обозначение проблемы: Экспликация – перекодировка обычной проблемы на язык последующего решения.

Существует несколько уровней знаний и постановки проблемы:

- Низший уровень – интуитивный, без глубокого анализа проблемы.
- Уровень в соответствии с принятыми правилами и описанными выше этапами.

Уровни знаний зависят от достоверности данных. Существуют когнитивные методы и технологии получения знаний

Тема 4. Основные положения методологии исследований в менеджменте

Методология исследований в менеджменте. Методология – логическая организация деятельности человека состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и методов, определяющих наилучший результат.

Методологические основы формирования системы целей и средств достижения цели, требования к формальному аппарату и постановке основных задач исследования.

Принципы системного мышления

1. Система является подсистемой и надсистемой;
2. Система имеет иерархическую структуру, элементами и связями которой нельзя пренебрегать без достаточных оснований;
3. Любая система описывается набором параметров: целями, задачами, ограничениями, входами, выходами, процессом преобразования входов в выходы;
4. Принцип совместности элементов целого;
5. Принцип функционально-структурного строения целого: нужно видеть не только структуру, но и функции целого и его элементов;
6. Принцип развития – любая система развивается в направлении повышения степени идеальности.
7. Принцип полифункциональности (принцип функциональной совместности) – учитывает конкретного человека, совокупность его функций;
8. Принцип итеративности (принцип последовательности, поэтапности);
9. Принцип вероятностных оценок;
10. Принцип вариантности (принцип наличия альтернатив, данный принцип вытекает из принципа вероятностных оценок);

11. Системная и целевая постановка задачи – исходная проработанность, подготовка к любому делу.

Выбор методов исследования производится, как правило, на основе следующих требований:

- 1) практическая применимость метода;
- 2) стоимость его реализации;
- 3) достоверность метода;
- 4) стабильность результатов, получаемых с помощью метода;
- 5) сбалансированность данного метода с другими методами;

Тема 5. Моделирование в исследовании менеджмента

В общей теории моделирования выделяют 3 вида моделей:

1: Физическая модель. Представляет собой объект в уменьшенном или увеличенном виде.

2: Аналоговая модель. Она выглядит иначе, но дает представление об объекте, его структурных и функциональных характеристиках. Пример: в виде организационной структуры, либо в виде графиков.

3: Математическая (символьная) модель. Использует для описания объекта математические символы.

Кроме этого, к типам моделирования можно отнести гипотезы (мысленное представление об объекте).

Назначение моделей - для поднятия исследований на качественно новый уровень – уровень современных технологий и существует моделирование.

Целесообразно использовать несколько моделей комплексно для анализа ситуации (от количественных моделей до сложных интуитивных, либо от качественных моделей до математических, т.е. от простых к более сложным).

Наиболее эффективно использование математических моделей и интуиции.

Требования к моделям

Модель должна включать в себя

- проблемную ситуацию;
- время для принятия решения;
- ресурсы, необходимые для принятия решения;
- систему управляемых и неуправляемых факторов;
- альтернативные варианты решения;
- система критериев для оценки и выбора лучшего решения.

Модель должна быть адекватна в той ситуации, которую она пытается представить. Это касается первоначальной информации. Любая модель корректна только в тех пределах, в которых она разработана.

Для оценки адекватности математических моделей существуют следующие показатели:

- Коэффициент корреляции,
- коэффициент детерминации,
- критерий Фишера,
- критерий Дарбина-Уотсона (автокорреляции).

Тема 6. Количественные методы исследований в менеджменте
 Классификация методов формализации. Аналитические методы: методы исследования экстремума функции, математическое программирование, теория игр. Корреляционно-регрессионный анализ, имитационное моделирование. Графические представления (графики, диаграммы, теория графов, сетевое планирование) в исследованиях систем управления.

Факторный анализ - комплексное изучение и измерение воздействия факторов на результаты деятельности предприятия, представленные в виде методики, называют факторным анализом.

Основные правила, этапы выполнения:

1. Выявление и отбор факторов, которые существенно влияют на эффективность деятельности организации.
2. Классификация их для проведения различных сравнительных исследований.
3. Определение формы зависимости между факторами и результативностью системы управления, в том числе путем моделирования.
4. Расчет влияния факторов и оценка роли каждого фактора в эффективности системы управления.
5. Применение результатов факторного анализа для управления экономическими процессами.

Назначение и особенности применения:

1. Расчет влияния факторов и результативность деятельности предприятия.
2. Оценка резервов прироста результативности деятельности предприятия для планирования и прогнозирования.

Корреляционный анализ, включая параметрические исследования
 Наименование и краткое содержание метода:

В содержание метода входит выявление, сбор и обработка статистической информации, позволяющей установить вероятностные (стохастические) зависимости между интересующими исследователя показателями системы управления и аргументами (факторами), влияющими на результаты деятельности предприятия. Параметрические исследования включают оценку параметров экономико-математической модели, выбранной для описания реального процесса и их согласования с реально наблюдаемыми данными.

Затем настроенная по параметрам модель используется для изучения, планирования или прогнозирования поведения реального экономического объекта.

Основные правила, этапы выполнения:

1. Определение аргументов (фактов), которые оказывают воздействие на изучаемый показатель, и отбор наиболее существенных из них. В основе отбора лежит практический опыт и теория изучаемого процесса.

2. Сбор и оценка исходной информации об аргументах и изучаемом показателе.

3. Изучение характера зависимости между аргументами и изучаемыми показателями, например, линейная, гиперболическая и др.

4. Расчет основных показателей связи между изучаемыми величинами.

5. Статистическая оценка полученных результатов, например, достоверность, точность.

6. Разработка управляющих воздействий по результатам анализа.

Назначение и особенности применения:

Корреляционный анализ служит инструментом для обнаружения наиболее устойчивых характеристик в поведении реальных экономических объектов. Применение корреляционного анализа позволяет решить ряд задач:

1) определить на сколько единиц изменяется величина результативного показателя при изменении аргумента (фактора) на единицу;

2) установить относительную степень зависимости результативного показателя от каждого аргумента (фактора).

Условия применения корреляционного анализа:

1. Наличие достаточно большого количества наблюдений (данных) об изучаемых характеристиках системы управления.

2. Исследуемые характеристики должны иметь количественное измерение и должны быть зафиксированы в документации.

Тема 7. Экспертные методы исследований в менеджменте

Методы интуитивного поиска в исследованиях. Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Метод Кингисе. Метод экспертных оценок.

Содержание метода экспертных оценок состоит в опросе группы специалистов(экспертов) с целью оценки качества системы управления, выявления проблем и резервов её развития. Затем их оценки подвергаются специальной обработке, например, выявляется согласованность мнений, наличие резко выделяющихся оценок и др. на основе этих оценок формируются предложения по улучшению системы управления предприятием.

Основные правила, этапы выполнения:

1. Формирование задания на исследование.

2. Разработка методического обеспечения.

3. Разработка анкет (таблиц экспертных оценок), например, описание актуальных проблем, условий их решения, оценки затрат времени и других ресурсов на решение проблем или на создание новшеств.

4. Формирование группы экспертов, каталога специалистов в соответствующих областях знаний.

5. Опрос экспертов, например, о тенденциях развития систем управления определённого класса.

6. Обработка и анализ оценок экспертов, например, построение графа проблемы, классификация и ранжирование оценок, формирование коллективной экспертной оценки.

7. Выводы и рекомендации по улучшению системы управления как результат анализа оценок (при необходимости проведение нескольких туров опроса).

8. Разработка управленческих решений (воздействий), содействующих повышению качества системы управления.

Назначение и особенности применения:

Метод экспертных оценок применяется в ситуациях значительной неопределенности, когда объект анализа не поддается формализации или отсутствуют статистические данные.

Классификация методов по уровням научного познания: эмпирический, теоретический, метатеоретический уровни.

Тема 8. Социологические методы исследования

Социологические методы исследования. Тестирование. Анкетирование. Требования к разработке анкет. Интервьюирование.

Анкетирование представляет собой опрос группы лиц с целью выявить их словесное одобрение или неодобрение, согласие или несогласие по поводу ряда вопросов или стандартных предложений. Для этого разрабатываются шкалы, которые позволяют преобразовывать качественные характеристики в количественные данные. Обработка этих данных позволяет выявить отношения различных групп к некоторой проблеме, к руководителю или другим вопросам работы предприятия.

Основные правила, этапы выполнения:

1. Разработка заданий на социологическое исследование.

2. Формирование анкет.

3. Определение размеров выборки, представительной группы лиц, среди которых проводится анкетирование.

4. Проведение опроса, заполнение анкет.

5. Классификация данных, содержащихся в анкетах.

6. Анализ данных и вывод по результатам исследования.

Назначение и особенности применения:

Анкетирование применяется для сбора первичной информации для управленческих решений, для изучения проблемных ситуаций, выявления факта наличия проблем, степени их остроты и значимости с позиции персонала, разных должностных лиц, выявление типичных проблем.

Контент-анализ представляет собой технику исследования различных сообщений, описаний системы управления, выраженных в словесной форме, например, официальные документы, статьи, приказы и распоряжения.

Основные правила, этапы выполнения:

1. Анализ сообщений (текстов) проводится по ясным, точным, зафиксированным правилам, чтобы разные толкователи одного и того же текста получали одинаковые результаты.

2. Формирование перечня аспектов анализа, рабочих определений основных терминов и категорий.

3. Содержание сообщений упорядочивается в категориях, избранных в зависимости от цели изучения системы управления.

4. Качественный анализ сообщений, при котором учитывается наличие или отсутствие данной характеристики системы управления.

5. Количественный анализ сообщений (измерение характеристик сообщений), например, перечисление значимых элементов текста, подсчет их частоты, например, частота конкретных проблем, слов и т.д.

Назначение и особенности применения:

Основное назначение контентного анализа состоит в объективном, систематическом, количественном описании явного содержания сообщений, относящихся к целям изучения системы управления. Явное содержание означает содержание, зафиксированное в документах и других коммуникациях.

Контент-анализ возник как реакция против слишком субъективного литературного анализа текстов.

Тестирование — это испытание, включающее в себя выполнение определенной задачи, идентичной для всех обследуемых индивидов. Тесты представляют собой заранее подготовленные задачи для измерения способности. Можно сказать, что тест — это средство измерения способности. Тест требует точной техники для оценки успеха или неудачи или же для числовой записи результатов, например, проявление какой-либо способности человека.

Основные правила, этапы выполнения:

1. Определение ситуаций, в которых проявляются свойства какой-либо способности, например, нажатие на кнопку при зажигании лампочки — быстрота реакции.

2. Эталонирование текста. Другими словами, создание шкалы, которая позволяет отметить результат, достигнутый индивидом, относительно общей совокупности результатов данной группы.

3. Проверка теста на соответствие измеряемой способности и результатов тестирования (проверка теста на валидность). Шкала является валидной, если она измеряет именно искомое свойство и позволяет прогнозировать.

4. Проверка теста на достоверность. Шкала считается достоверной, если при каждом применении её разными наблюдателями к той же выборке лиц она дает одни и те же результаты.

5. Применение теста и оценка результатов тестирования.

Назначение и особенности применения:

Метод тестирования появился в связи с осознанием проблемы размещения на современном производстве «нужного человека на нужном месте».

Примеры: пригодность к определенной работе, например, по критерию быстрой реакции на внезапные обстоятельства; выявление способностей и др.

Тесты используются для изучения образа действия человека, его успехов, поведения. Некоторые тесты требуют применения специальной аппаратуры, другие — только карандаша и бумаги.

Социально - экономический эксперимент представляет собой исследование, в котором имеется возможность контролировать одни переменные и манипулировать другими.

Основные правила, этапы выполнения.

Назначение и особенности применения.

Эксперимент как и любое исследование направлен на изучение социальных или экономических процессов, объектов, явлений. Особенностью эксперимента является необходимость получения разрешения на его проведение, создания особых условий для контроля и измерения других переменных по заданной исследователем программе. В некоторых случаях эксперимент ставит проблемы или ограничения морального порядка.

Тема 9.Функциональный анализ в исследованиях менеджмента

Краткое содержание метода:

Функциональный анализ представляет собой метод системного исследования различных объектов, который основан на выявлении функций этих объектов в более общей системе, а также на поиске наиболее дешевых способов выполнения главных и необходимых функций этих объектов.

Основные правила, этапы выполнения:

1. Общая характеристика объекта с точки зрения потребности, которую он удовлетворяет.
2. Формулирование перечня функций, выполняемых объектом при удовлетворении потребности.
3. Группировка выделенных функций на главные, дополнительные и лишние (ненужные, вредные).
4. Определение и группировка затрат на реализацию каждой функции.
5. Исключение лишних или вредных функций.
6. Исчисление суммы затрат на изготовление продукции при исключении лишних функций.
7. Разработка предложений по технологическому и организационному улучшению производства.

Назначение и особенности применения:

Поиск наиболее экономичных с точки зрения потребителя и производителя вариантов реализации функций продукции, например машины, оборудования, технологии.

Тема 10.Исследование основных подсистем в системе менеджмента

Основные подсистемы в системе менеджмента:

подсистема кадрового обеспечения

подсистема технического обеспечения

подсистема информационного обеспечения

организационная структура управления

подсистема принятия решений

Этапы анализа каждой подсистемы:

- выбор эталонного состояния системы и ее элементов;
- характеристика фактического состояния системы;
- выявление отклонений от эталона и причины этих отклонений;
- анализ условий устранения выявленных отклонений;
- обоснование методов и этапов достижения эталонного состояния

(по вариантам);

- сопоставление экономичности различных вариантов достижения эталонного состояния системы управления.

Эталонное состояние системы может быть представлено гипотезой, целью, стандартом, должностной инструкцией и т.д.

Полный анализ кадрового обеспечения включает в себя следующее:

- обоснование потребностей в специалистах и руководителях разных квалификаций и определение типовых требований к ним;
- подбор и расстановку кадров в соответствии с их квалификационными и личностными характеристиками;
- анализ и оценку обеспеченности кадрами всей системы управления и отдельных подразделений;
- организация труда работников управления, организация рабочих мест, техническое, методическое обеспечение работы, анализ равномерности загрузки, ее дифференциации и правильности использования квалификации;
- анализ и организация различных форм подготовки и переподготовки и повышения квалификации руководителей, специалистов;
- анализ мотивации деятельности, анализ аттестации управленческих кадров, анализ использования результатов аттестации для улучшения кадрового обеспечения и для улучшения организации технического и информационного обеспечения систем управления.

Анализ технического обеспечения включает в себя:

- изучение состава и распределения технического оснащения по отдельным звеньям системы управления;
- сопоставление структуры техники со структурой управленческих работ;
- анализ комплексности техники;
- оценка прогрессивности и эффективности используемых средств (в сравнении с наилучшими мировыми образцами), необходимо учитывать уровень и характер решаемых задач, оценивать затраты на единицу продук-

ции, рассматривать анализ причин вызывающих отклонение реального уровня прогрессивности и эффективности от оптимального;

- анализ совместимости технических устройств;
- анализ гибкости технического обеспечения. Этот анализ носит логический характер;

- анализ надежности, его необходимо связывать с оценкой вероятности отказа технических средств. Последний анализ будет показывать, как реально используется техника.

- Для этого нужно выявить степень освоения мощностных характеристик и параметров техники, выявить причины низких показателей освоения в частности показатель экстенсивного использования машин – отношение фактического времени эксплуатации какого-либо вида техники к располагаемому фонду рабочего времени этой техники, и после этого выявить причины простоя. Также необходимо выявить рациональность действующих организационных форм техники, т.е. анализ организации труда и организации рабочих мест.

Анализ оргструктур носит в основном логический, качественный характер, лишь в дополнение к нему могут быть рассчитаны некоторые количественные характеристики. Качественный анализ призван дать ответ на вопрос: соответствует ли такая оргструктура эффективному выполнению аппаратом управления своих функций. Под функциями здесь понимают не 5 основных функций менеджмента, а круг работ, носящих информационный характер и характеризуемый однородным, профессиональным составом кадров и однотипным характером используемой информации и подготавливаемых решений. Соответственно функции следующие: производственная, научно-техническая, внешних связей, экономическая, труда и социального обслуживания, маркетинговая.

Каждая функция делится на подфункции и работы, которым соответствуют самостоятельные подразделения и структурные единицы аппарата управления.

Функциональный анализ оргструктуры проводится в следующей последовательности:

1. Полнота охвата функций всеми подразделениями аппарата управления;

2. Соответствие структуры органов содержанию работ аппарата управления;

3. Уровень концентрации работ в функциональных подразделениях аппарата управления;

4. Уровень специализации работ в подразделениях;

5. Соотношение централизованного и децентрализованного выполнения работ в функциональных подразделениях аппарата управления. В результате такого анализа выделяются работы, которые следует передать в другие подразделения, где их выполнение наиболее оправдано.

Для количественной оценки рассчитывается ряд коэффициентов:

1. Норма управляемости – фактически сколькими людьми может управлять человек (для высшего уровня управления 4-5 человек, для среднего 7-10, для низшего до 20).

2. Норма загрузки руководителей – отношение количества персонала фактически находящегося в подчинении у руководителя к норме управляемость;

3. Коэффициент централизации системы управления – отношение числа звеньев на высшей ступени к общему количеству звеньев;

4. Коэффициент эффективности использования трудовых ресурсов – отношение разности между общим фондом рабочего времени (в человеко-днях) и среднегодовой суммарной потери рабочего времени (в человеко-днях) к общему фонду рабочего времени.

Особенности анализа информационного обеспечения:

1. Подсистема информационного обеспечения является самой динамичной в настоящее время;

2. Очень тесные и сложные связи этой подсистемы с другими подсистемами (технической, кадровой, оргструктурой, подсистемой принятия решений);

3. Подсистема информационного обеспечения состоит из других подсистем низшей иерархии, т. е. математической, программной, семантической, прагматической, технической.

Методы исследования

1) Метод инвентаризации, т. е. собираются сведения обо всех документах в системе управления. Метод позволяет получить исчерпывающие сведения об организации информационного обеспечения

2) Метод типичных групп состоит в том, что для обследования рассматривают не все документы, а выборочно документы определенного типа.

3) Графический метод. Используется для исследования информационного обеспечения на макроуровне, для выявления общей структуры и функций системы управления, а также для совершенствования существующих потоков информации.

4) Табличный метод (матричный, информационная модель). Информационная модель может быть представлена в виде таблицы, где указывается: задачи, показатели необходимые для решения задач, частота актуализации данных, источники информации, ответственные лица, форма представления информации и др. требования к информации

Тема 11. Исследование самоменеджмента руководителя

Самоменеджмент является сложной процессуальной системой и состоит из следующих подсистем:

субъект деятельности (Я – реальное);

модель выпускника (специалиста) (Я – идеальное) как система целей;

собственно деятельность с ее содержанием, организацией, технологией и техникой;

условия, в которых функционирует и развивается система;
результат.

Основой самоменеджмента является система принципов, основанная на закономерностях процесса обучения и интеграция учебных дисциплин, в частности, менеджмента, психологии, педагогики. Общеметодологическими принципами самоменеджмента как науки, технологии управления самим собой являются: системность, целостность, развитие, интеграция.

Многогранность деятельности по управлению самим собой определяет многообразие методов самоменеджмента. Самоменеджмент обязательно предполагает выбор методов, осуществляемый на основе принципов, задач самоменеджмента, знания и учета ряда объективных и субъективных факторов, оказывающих влияние на состояние субъекта и его саморазвитие. Система методов самоменеджмента располагает четырьмя группами методов: самооценки и самопознания, общеорганизационные, развития мышления, развития общения.

Для построения стратегической модели самоменеджмента будем исходить из того, что существуют три этапа определения жизни, которую хотелось бы построить:

1. Определение долгосрочных целей (в данном случае добиться долгосрочных профессиональных успехов в менеджменте);
2. Выбор деятельности, которая поможет достичь целей или общих способов их достижения;
3. Выбор ежедневных задач (дел), составляющих избранные виды деятельности.

Применив данную теорию на практике, взяв определённые стратегические цели и список видов деятельности, составим модель того, как примерно может выглядеть алгоритм разработки стратегической модели самоменеджмента: анализ – планирование – действие.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Тема 12. Исследование процесса принятия решений в организации

Два этапа исследования.

Назначение первого этапа: изучить работу выбранного для исследования подразделения и осмыслить его место в системе управления всей организации.

Исходные документы для выполнения этого этапа:

- Положения о подразделениях;
- действующие должностные инструкции;

– беседы с сотрудниками с целью выявления работ, выполняемых в подразделении, но не зафиксированных в Положении о подразделении.

Задачи первого этапа:

1. Сформулировать цели и задачи конкретного подразделения.
2. Выявить и сформулировать перечень управленческих решений, которые готовятся в этом подразделении.
3. Построить действующие процедуры принятия решений (не менее 5 процедур) и дать их описание.

Назначение второго этапа – разработать схему принятия решений в выбранном подразделении, проанализировать ее и внести предложения по совершенствованию действующей схемы принятия решений или проект новой системы управления или предложения по корректировке должностных инструкции, перераспределения обязанностей сотрудников т.д.

Исходными документами являются результаты выполнения работ на первом этапе.

Задачи второго этапа:

1. Построить функциональную блок-схему принятия решений, показывающую взаимосвязь процедур, действующих в данном подразделении.
2. Разработать схему принятия решений в данном подразделении, проанализировать ее и дать неформальное описание, на основании которого внести свои предложения по совершенствованию системы управления.

Анализ данной схемы носит логический характер и является системным.

Цель анализа: найти слабые места в схеме, т.е. проблемы, выявить их причины и определить пути улучшения ситуации.

1. Степень загрузки сотрудников и распределение обязанностей.
2. Какие документы необходимы для подготовки каждого управленческого решения.
3. На каком уровне, какие документы готовятся и утверждаются и соответствует ли это современным требованиям науки и практики управления.
4. Кто и как готовит исходные документы и управленческие решения на основе этих документов.

В общем необходимо не формальное, а более подробное описание и оценка управленческих процессов в системе управления с учетом человеческого фактора и всех связей в системе управления.

В итоге все предложения и результаты исследования должны быть отражены в разработанном в новом варианте схемы принятия решений и новых должностных инструкциях либо в новом Положении о подразделении, либо в проекте новой системы управления.

Условия и факторы качества и эффективности управленческих решений

Качество УР — это степень соответствия УР внутренним требованиям (стандартам) организации. При разработке и реализации УР руководитель

должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации УР. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего УР. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству УР присваивается значение 0, а высшему — 1. Общее качество УР вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно

Основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации УР: информация, набор целей управления, используемая управленческая технология, форма подачи УР, организационный аудит УР

Методы оценки качества и эффективности управленческих решений.
Метод контрольных вопросов.

Тема 13. Методика PERT в исследованиях менеджмента

Назначение метода – анализ времени реализации управленческих решений и оценка риска отклонения времени реализации проекта от планируемого времени.

Алгоритм метода:

1. Планируемый объем работ по проекту разделить на отдельные операции

2. Установить последовательность выполнения операций

3. Определиться с исходными данными для каждой операции, в т.ч. время, необходимое для выполнения операций, потребность в персонале и других ресурсах для выполнения каждой операции.

4. Построить сетевой граф и рассчитать общее время выполнения всех операций в условиях определенности.

5. Построить график Г.Ганта и выделить критический путь.

6. Построить график потребности в ресурсах.

7. Выполнить анализ графика потребности в ресурсах и оптимизировать его по времени при различных ограничениях по другим параметрам.

8. Выделить из общего списка операций операции, подверженные неопределенности.

9. Задать для неопределенных операций отклонения по времени их выполнения.

10. Рассчитать ожидаемое время их выполнения с учетом отклонений и в случае превышения отклонений от резервов перестроить сетевой граф, определить новое общее время выполнения всех операций.

11. Определить дисперсию по времени выполнения неопределенных операций.

12. Рассчитать стандартное отклонение общего времени выполнения всех операций.

13. Рассчитать количество стандартных отклонений на различных интервалах времени.

14. По таблице вероятностей нормального распределения определить ве-

роятность такого количества стандартных отклонений.

15. На основе полученных значений вероятности определить риски каждого расчетного срока выполнения операций.

16. Выбрать срок, соответствующий величине риска 10-15 % как рекомендуемой теорией менеджмента приемлемой величине риска.

Тема 14. Планирование и организация исследований в менеджменте. Оформление результатов исследования в виде статьи, отчета, доклада.

Программа, как правило, состоит из следующих разделов: цель проведения исследований, содержание проблемы, ее актуальность и важность, рабочая гипотеза решения проблемы в процессе исследования, обеспечение исследования ресурсами (ничего нельзя сделать, не имея ничего), предполагаемый результат и эффективность исследования.

План исследования – это комплекс показателей, отражающих связь и последовательность ключевых мероприятий (действий, акций и пр.), ведущих к полной реализации программы и разрешению проблемы.

План представляет собой организационную конкретизацию программы исследования. Он как бы соединяет содержание проблемы с организационными возможностями и вариантами ее практического применения.

В реальной практике не всегда проведению исследования предшествуют разделенные процедуры составления программы и плана исследования, хотя это очень полезно для обеспечения эффективности исследования. Однако надо стремиться к тому, чтобы соблюдались основные принципы планирования исследования:

1. Принцип конкретности формулирования заданий.
2. Принцип соизмеренной и рассчитанной трудоемкости. Исследование – это работа специалистов, которая может быть выполнена успешно только тогда, когда задания соответствуют определенной трудоемкости их выполнения.
3. Принцип интеграции деятельности. План должен учитывать необходимость взаимодействия различных исполнителей и подразделений, стать фактором объединения их работы, исключать, по возможности, дублирование и конфликтные ситуации.
4. Принцип контролируемости. Все задания, показатели плана должны отвечать потребностям контроля его исполнения, и система контроля должна быть заложена в план. Не следует включать в план положения, которые трудно контролировать.
5. Принцип ответственности. Как правило, план включает графу ответственных за выполнение его положений или заданий лиц, подразделений. Не должно быть в плане заданий, не имеющих адреса и исполнителя.
6. Принцип реальности. План не должен содержать заданий желательных, но маловероятных для исполнения. Реальность выполнения заданий плана должна оцениваться наличием ресурсов, расчетами времени, квалифи-

кацией исследователей, использованием опыта аналогичных работ, возможностями организации деятельности, наличием соответствующей техники и пр.

Планирование исследования системы управления включает следующие этапы:

1) предварительное описание системы управления на основании изучения документов и интервью с руководителями с целью выявления круга проблем организации, интересов ее менеджмента;

2) формулировка целей исследования системы управления, условий и необходимости ресурсов;

3) разработка и утверждение у заказчика задания на проведение исследования;

4) сбор необходимых данных;

5) описание системы управления и фиксация проблемных областей;

6) моделирование системы управления и выявление проблем ее адаптации или развития;

7) разработка рекомендаций по решению проблем управления или реорганизации системы управления;

8) обсуждение проблем и рекомендаций по их решению с менеджерами организации;

9) адаптация рекомендаций к возможностям менеджмента и персонала организации;

сопровождение реализации рекомендаций, необходимые консультации с менеджерами организации.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Основной формой проведения и закрепления лекционного материала по дисциплине являются практические занятия с использованием практических и деловых ситуационных задач по отдельным темам.

При подготовке к практическим занятиям необходимо сначала прочитать материалы лекции по теме практического занятия, прочитать материалы практических занятий по предыдущим темам и приступить к выполнению практического задания. При подготовке к занятию студенту рекомендуется повторить материал предыдущих занятий, при возникновении вопросов студент может задать их в начале следующего занятия, когда преподаватель кратко повторяет материал предыдущих занятий. Студент имеет право получить консультацию по любому вопросу при возникновении затруднений, при изучении теоретического материала или выполнении практической работы.

В ходе занятий студентам рекомендуется конспектировать материал, выделяя основное на полях, рекомендуется делать заметки как в течение занятия, так и при просмотре материала в рамках домашней работы, на полях можно писать возникающие вопросы и делать необходимые заметки.

Обучающимся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и ответить на контрольные вопросы.

При ознакомлении с литературой и информационными ресурсами следует обращать внимание на наименование изданий, фамилии авторов, выделяя авторов, рекомендуемых преподавателем или авторов, чей подход к изучению дисциплины представляется студенту наиболее интересным. Рекомендуется обращать внимание в большей степени на публикации в научных изданиях, которые, как правило, шире охватывают предметную область, более четко фокусируют взгляд студента на проблеме, положенной в основу материала. Но, в то же время, публикации в популярных изданиях позволяют проследить отдельные прикладные аспекты дисциплины, проблемы, стоящие в настоящее время перед деловым сообществом в области экономики труда.

Рекомендуется при изучении материалов дисциплины формировать собственное мнение по проблемным вопросам, такое, которое субъект взаимодействия готов отстаивать в дискуссиях и спорах.

Основной формой проведения и закрепления материала по дисциплине являются практические занятия с использованием практических и деловых ситуационных задач по отдельным темам, представляется полезным подготовить презентацию по результатам проведенного обзора изученной по данной дисциплине литературы.

На практических занятиях применяются следующие активные методы обучения: кейс-технологии, работа в малых группах, метод мозгового штурма, деловые игры, тренинг, методы группового решения творческих задач, практические занятия проводятся с использованием ситуационных заданий в виде сквозной задачи.

В предлагаемой тематике практических занятий по данной дисциплине выделены кейс-задания, рассматриваемые на занятиях. Возможности изучаемых методов рассматриваются на практических занятиях. Студенты выполняют примерные задания, затем в рамках самостоятельной работы студенты разрабатывают новые примеры применения изучаемых на практических занятиях методов в реальных ситуациях на материалах тех предприятий, где студенты проходили практику.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ЛАБОРАТОРНЫМ ЗАНЯТИЯМ

Для закрепления лекционного материала по дисциплине предусмотрены лабораторные работы с использованием компьютерных технологий на базе Excel, где решаются задачи поиска оптимального решения методами линейного программирования. Возможности методов линейного программирования рассматриваются на лекциях, на лабораторных занятиях студенты выполняют коллективные и индивидуальные задания. Задание первой лабораторной работы выполняется коллективно, при этом решается типовая задача, затем каждый студент решает аналогичную индивидуальную задачу.

По каждой лабораторной работе каждый студент оформляет отчет. В отчете по лабораторной работе должна быть представлена следующая последовательность изложения материала.

В начале отчета приводится описание задания, затем рассматриваемая в задании ситуация должна быть формализована и представлено полное подробное формализованное описание ситуации в виде математической модели с комментариями каждой записи в модели.

Далее в отчете должны быть представлены результаты решения рассматриваемой задачи в требуемой форме (форма описания результатов оговаривается на занятиях). Не следует списывать с экрана предлагаемые машиной таблицы результатов расчета. Не рекомендуется описывать в отчете подробные технические действия на экране и машинные процедуры, следует указать только используемые опции и сервисы Excel.

После описания результатов решения задачи на базе Excel следует ответить на контрольные вопросы. Предлагаемый ниже список контрольных вопросов является универсальным для любого задания как первой лабораторной работы, так и последующих лабораторных работ.

Контрольные вопросы

1. Какое решение предлагает система поддержки принятия решения?
2. Является ли предлагаемое решение эффективным?
3. Реально ли поставленная в ситуации цель?
4. Какова реальная потребность в ресурсах?
5. Насколько полученное решение удовлетворяет спрос на продукцию каждого вида?
6. Какова доля прибыли каждого вида продукции в общей прибыли?
7. Каковы возможности дальнейшего увеличения прибыли (в общем случае увеличения целевой функции)?
8. Каким может быть направление поиска оптимального решения?
9. В каком случае целевая функция ориентирована на минимум?
10. Каков экономический смысл значения «Разница» в отчете по результатам?
11. Каков экономический смысл нормированного градиента?

12. Каков экономический смысл значения «Коэффициент Лагранжа»?
13. Каково назначение отчета по устойчивости?
14. Каково назначение отчета по пределам?
15. Что такое формализация ситуации?
16. Какие модели использованы для формализации ситуации в данном случае?
17. Какой метод поиска оптимального решения реализован в процедуре «Поиск решения» Excel?
18. Какие альтернативные варианты были рассмотрены при анализе ситуации?
19. Каков критерий выбора в формализованной ситуации?
20. Какие другие критерии могли быть определены?
21. Какую дополнительную информацию следовало бы использовать для анализа ситуации, как ее формализовать и учесть модели, какие результаты можно получить с использованием данной дополнительной информации, какие выводы сделать при разработке решения?
22. Каково назначения и возможности параметрического анализа?
23. Какие альтернативные варианты позволяют рассматривать параметрический анализ?
24. В отношении каких параметров модели показателен параметрический анализ?
25. Насколько параметрический анализ позволяет расширить возможности анализа альтернатив и выбора решения?
26. Обобщить результаты работ 2 и 3.
27. Каким должно быть направление оптимизации целевой функции при поиске решения о распределении финансирования, если коэффициенты целевой функции являются оценками приоритетности финансирования объекта в соответствующем периоде?
28. Какими должны быть ограничения в модели оптимального распределения финансирования?
29. Что означает недостаточность финансирования, как ее преодолеть?

Последующие лабораторные работы каждый студент выполняет в индивидуальном порядке, получая допуск к следующей работе сразу после защиты предыдущей работы независимо от результатов защиты данной лабораторной работы другими студентами. Возможность выполнения последующих лабораторных работ непосредственно связана с результатами, полученными в предыдущей работе. Все задания имеют сквозной характер.

Учебный процесс обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения. Помещения для лабораторных работ оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к «Интернет» и обеспечены доступом в электронно-библиотечную систему и Интернет.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем. Самостоятельная работа студентов используется для выполнения домашних заданий, а также для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины.

В качестве домашней самостоятельной и индивидуальной работы студенты выполняют исследование по выбранной студентом из собственного опыта и с учетом личных интересов проблеме. При выборе направления исследований студент должен учитывать в первую очередь мотивационные факторы. Выбранное направление должно быть интересно студенту.

Большое значение имеет формирование навыков оформления результатов выполненной студентом самостоятельной работы, студент должен показать умение формулировать мысль, демонстрировать логику исследования, следует показать в отчете по самостоятельной работе методологическую схему системного анализа.

В результате выполнения домашней самостоятельной работы студент должен предоставить отчет по самостоятельной исследовательской работе, который должен содержать: аналитический обзор переработанных источников по заданной теме курса или теме исследований. В обзоре по теме курса следует дать сравнительную характеристику подходов авторов различных учебников и монографий к изложению каждой темы, выделить наиболее актуальные темы, новые, интересные.

Результаты работы представляются в виде письменного отчета или презентации. При подготовке презентаций целесообразно составить план презентации, выделить основные идеи презентации, обратить внимание на авторов и используемые источники, конкретно называя источники (не просто Internet).

Структура презентации должна включать авторский подход студента к изложению материала, постановку рассматриваемой задачи, проблемы, результаты работы как своей так и авторов, чьи материалы используются в презентации.

Время выступления с презентацией зависит от объема презентуемого материала и оговаривается с преподавателем. Распространённая ошибка - читать слайд дословно.

Следует обратить внимание на качество подготовленных слайдов, как в содержательном, так и техническом плане. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины. Рекомендуется са-

мостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы. Самостоятельно изученные теоретические материалы повышают уровень подготовки обучающегося к усвоению практического материала и используются при выполнении заданий практических занятий.

Целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения экономики труда.

Самостоятельная работа обучающегося обеспечена необходимыми учебными и методическими материалами основной и дополнительной литературой; демонстрационными материалами, используемыми во время практических занятий.

Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов практических занятий, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой темы по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой.

Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (глоссария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

При подготовке к экзамену по дисциплине обучающийся прорабатывает содержание лекций и практических занятий по своему конспекту и по рекомендованным учебным пособиям. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к экзамену обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам практических занятий, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях. На экзамене следует представить все отчеты по самостоятельной работе и отвечая на вопросы преподавателя, подтверждать теоретические знания примерами выполненных самостоятельно практических заданий.