

КЫРГЫЗСКО-РОССИЙСКИЙ СЛАВЯНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра «Менеджмент»

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**Методическое пособие по проведению
деловой игры «Производственное совещание»**

Бишкек 2004

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: Методическое пособие по проведению деловой игры «Производственное совещание» /Сост. Ю.Р. Наабер, Е.Ю. Наабер; Кыргызско-Российский Славянский университет. – Бишкек, 2004. – 12 с.

Предназначено для студентов очной формы обучения специальности 061100 «Менеджмент организации».

Рецензент канд. экон. наук В.А. Галушкин
Составители: Ю.Р. Наабер, Е.Ю. Наабер

Печатается по решению кафедры «Менеджмент»
и РИСО КРСУ

ВВЕДЕНИЕ

Переход к рыночной экономике выдвигает ряд актуальных задач кардинального улучшения уровня профессиональной подготовки управленческих кадров, получения ими новых знаний и практических навыков ведения бизнеса.

С этой целью на практических занятиях проводится деловая игра «Производственное совещание». По исходным данным, предоставленным преподавателем по какой-либо фирме (организационная структура фирмы, руководящий состав фирмы, объем продаж, издержки, прибыль, основные и оборотные средства, появление новых технологий и др.), студенты выбирают себе ту или иную руководящую должность (президент, вице-президент по производству, вице-президент по кадрам и др.) и проводят деловое совещание по стратегии развития фирмы, освоению новых технологий, реинжинирингу и другим актуальным для фирмы проблемам.

Целью проведения деловой игры «Производственное совещание» является получение студентами навыков проведения деловых совещаний, развитие умения публично выступать, обосновывая перед аудиторией свои идеи, способность составить должностные инструкции по избранной должности и свое резюме.

В практической работе все это ему пригодится, так как будущему специалисту придется проводить совещания или участвовать в них, составлять резюме и т.д., а все это осваивается в процессе деловой игры.

СОСТАВЛЕНИЕ РЕЗЮМЕ

По условиям деловой игры студент должен составить свое резюме на русском и английском языках.

Единой формы резюме нет, но в этом кратком документе объемом в 1–1,5 страниц студент должен показать себя с самой лучшей стороны.

Состав резюме может быть следующим:

Фамилия, имя, отчество _____

Год и место рождения _____

Место учебы или какое высшее учебное заведение окончил _____

Место работы и где работал в прошлом _____

причем перечисление мест работ начинается с последнего места работы и заканчивается первым, с которого начиналась трудовая карьера.

Каким языком владеет составитель резюме _____

Владение персональным компьютером _____

Что еще окончил, помимо высшего учебного заведения (курсы, семинары, стажировки и т.д.) _____

Семейное положение _____

Цель составления резюме _____

Домашний адрес, телефоны (рабочий и домашний), электронная почта _____.

СОСТАВЛЕНИЕ ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ

Выбирая себе должность на фирме, студент должен составить должностные инструкции на эту должность (чем необходимо заниматься, работая в этой должности, круг обязанностей и прав). Для этого ему предоставляется ряд учебников, в которых приведены типовые должности, имеющиеся на фирмах, и должностные инструкции.

Пользуясь учебной литературой, студент должен составить должностные инструкции на выбранную должность, учитывая специфику деятельности фирмы, отрасли, региона.

Иногда студент выбирает должность, которой нет в типовых перечнях. Тогда ему нужно проявить изобретательность, фантазию, учесть конкретную работу и составить должностные обязанности на выбранную должность.

Должностная инструкция является организационно-правовым документом, определяющим основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации, занимающего определенную должность.

Должностная инструкция должна быть составлена по каждой должности организации (фирмы), носить обезличенный характер и объявляется сотруднику под роспись при занятии определенной должности.

Введение должностных инструкций преследует следующие цели:

- 1) рациональное разделение труда;
- 2) правильный подбор кадров, их расстановку и использование;
- 3) укрепление служебной дисциплины в организации;
- 4) повышение эффективности деятельности организации;
- 5) создание организационно-правовой основы служебной деятельности сотрудников;
- 6) повышение ответственности сотрудников за результаты его деятельности, осуществляемой на основании трудового контракта;
- 7) обеспечение объективности при аттестации сотрудника, его поощрении и при наложении на него дисциплинарного взыскания;
- 8) разрешение трудовых споров.

Должностная инструкция должна включать следующее:

- наименование организации;
- структурное подразделение (управление, отделение, отдел, служба, бюро, цех, лаборатория и т.д.);
- гриф об утверждении (слово утверждаю, наименование должностного лица, утверждающего документ, подпись, фамилия и инициалы должностного лица, дата утверждения);
- наименование должности;
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность.

АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФИРМЫ ИЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

В основу деловой игры положены данные какой-либо конкретной фирмы или организации, которые дает либо преподаватель, либо студенты сами предлагают их. Эти данные могут включать годовые отчеты фирмы, различные отчетные записки, сделанные работниками (фирмы, организации, завода), статистические сборники и т.д.

Студенты должны четко представлять:

- что производит фирма или какие услуги оказывает;
- издержки производства;
- цены, по которым реализуется продукция или услуги;
- численность работающих;
- состав цехов, служб, подразделений;
- основные и оборотные средства;
- финансовое положение фирмы;
- проблемы, стоящие перед фирмой.

Помимо этих данных, студент должен обладать информацией по выбранной должности. Например, если он выступает в роли главного механика, он должен знать состав оборудования, возраст оборудования, какие виды ремонта проходят это оборудование, какие станки, машины, оборудование необходимы.

Если студент выступает в роли вице-президента по кадрам, то он должен представлять, какие вопросы стоят в этой области – нехватка квалифицированных специалистов, низкая оплата, переподготовка кадров и др.

ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ

В деятельности руководителя любого ранга важную роль играют деловые совещания. Их цель: сбор, обмен, синтезирование информации, генерирование идей, обсуждение различных научно-технических, организационных, экономических социальных вопросов, принятие коллегиальных решений, постановка задач подчиненным.

Этот вид работы занимает значительный удельный вес в структуре затрат рабочего времени руководителем.

Эффективность всякого совещания зависит от следующих основных условий:

1. Административно-правовые. Проведение совещания должно основываться на определенных административно-правовых нормах, закрепляющих права, обязанности, ответственность органов управления и отдельных должностных лиц.

2. Организационно-технологические. Сюда можно отнести четкую формулировку обсуждаемого вопроса, доведение повестки дня до предполагаемого участника, определение круга руководителей, имеющих право созывать совещание, приглашение работников, имеющих прямое отношение к рассматриваемому вопросу.

Совещание желательно проводить в течение не более одного часа. Время начала совещания должно быть удобным для руководителей и участников.

Необходимо максимально исключить различные информационные помехи во время проведения совещания – отвлечение на телефонные разговоры, особенно председательствующего, вызовы секретаря, приход посетителей в помещение, где проводится совещание.

3. Социально-психологические. К ним относятся: темперамент, эмоции, стиль управления, возраст, эрудиция, квалификация как руководителя, так и участников совещания.

4. Физиологические. Это прежде всего санитарно-гигиенические условия: кубатура помещения, температура воздуха, освещение, воздухообмен, шум, удобство мебели, перерывы и др.

5. Технические. К ним относятся: «вооруженность» участников совещания персональными компьютерами, наличие электронной почты, принтеров, сканеров, кодоскопов и др.

Проведение совещания складывается из трех фаз:

1. Подготовка совещания.
2. Проведение совещания.
3. Контроль над выполнением решений.

Подготовка совещания – это работа, которая может быть поручена специально подготовленному работнику, имеющему опыт в этой области.

Свою специфику имеет и проведение совещания. Выработаны правила его проведения как для ведущего, так и для участников.

ПРАВИЛА ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЯ

№	Ведущий совещание	№	Выступающий на совещании
1.	Тщательно следить за регламентом совещания	1.	Не читать, по возможности, заранее подготовленный текст, а излагать доклад своими словами, имея перед собой тезисы и другие необходимые материалы
2.	Объявлять фамилию и в необходимых случаях должность выступающего	2.	Периодически резюмировать изложенные мысли, что способствует лучшему восприятию на слух основных положений выступления
3.	Не вступать в споры с участниками совещания в ходе его проведения до принятия согласованного решения, не высказывать своего предпочтения тому или иному предложению и не навязывать свое мнение	3.	Завершать каждое выступление конкретными предложениями
4.	Свои предложения (мнение) излагать после того, как все желающие выскажутся и будут всесторонне рассмотрены все аспекты обсуждаемого вопроса	4.	Выступления должны быть краткими и содержать минимум необходимой информации по обсуждаемому вопросу
5.	Стараться привлечь к активному обсуждению вопросов всех участников	5.	Не повторять сказанного предыдущими участниками совещания
6.	Создавать на совещании деловую, доброжелательную обстановку	6.	Активно высказывать свое мнение и предложения по корректировке проекта решения по обсуждаемым вопросам
7.	Поддерживать, активизировать творческий подъем участников совещания на всем его протяжении	7.	Критиковать спорные положения, высказанные другими, но не человека, высказывающего их
8.	Следить за правильным ведением протокола	8.	Во время перерыва на длительных совещаниях не рекомендуется продолжать обсуждение вопросов. Надо отдохнуть, расслабиться, отвлечься
9.	По окончании совещания поблагодарить его участников		
10.	В случае длительного совещания, через каждые 50 минут объявлять 10-минутный перерыв		

Принятое решение необходимо выполнять и постоянно контролировать его выполнение. Эту работу выполняет либо сам руководитель организации, либо работники аппарата управления. Техника контроля должна быть автоматизированной с помощью ПК, но может быть и журнальной или карточной.

Существуют некоторые **советы по поводу проведения совещания:**

1. Экономь время свое и чужое. Помни, что заседание – один из самых дорогостоящих видов служебной деятельности.
2. Ничто так плохо не действует на участников совещания, как его безрезультативность.
3. Прежде чем проводить заседание – проверь себя. Убежден ли ты, что оно необходимо?
4. Желая выступить – не препятствуй!
5. Не настаивай, чтобы на заседании присутствовал руководитель подразделения, если тот считает, что его может вполне заменить другой работник.
6. Хочешь сократить деятельность совещания – не жалея времени на его подготовку.
7. Созвал людей, выяси их мнение по обсуждаемым вопросам. Декретировать свои взгляды, как правило, лучше в виде письменных распоряжений.
8. Дай людям заранее составить собственное мнение по обсуждаемым вопросам, сообщив повестку заседания заранее и предоставив доступ к нужным материалам.
9. Добивайся того, чтобы на совещаниях царил дух искренности и откровения.
10. Относительно участников, чье мнение противоречит твоему, не делай оргвыводов. Критикуй мнение, а не человека, высказавшего его.
11. Не экономь время на перерывах. Отказ от перерывов удлиняет заседание.
12. Не допускай, чтобы вместо коллектива судьбу заседания вершили несколько человек, готовивших его.

13. Как это ни удивительно, существует много точек зрения по поводу моей единственной точки зрения.
14. Затягивать заседание для того, чтобы люди, устав спорить, приняли «нужное» решение – прием запрещенный!
15. Регламент – вот закон совещания!

16. Историографы установили, что именно на плохих заседаниях придуманы такие игры, как «крестики-нолики», «морской бой» и, что на совещаниях решается не менее 70% всех кроссвордов.

17. Не принуждай людей слушать доклады, не принуждай выступать. Добивайся внимания и активности хорошей подготовкой и организацией заседания.

18. Плохо, если люди втянулись в заседания, привыкли к пассивному томлению на них. Пересмотри свою политику в отношении заседаний – в чем она не верна.

19. Неподготовленное совещание – не эффективное совещание.

20. Если проводишь заседание в своем кабинете, не прерывай его ход. Воздержись от телефонных бесед и разговоров с секретарем.
21. Протокол содержи в порядке.

22. Следи за конкретностью принимаемых решений, контролируй их выполнение. Не созывай нового заседания прежде, чем не реализованы решения предыдущего.

23. Заседание (совещание) – это работа коллективного разума. Не обременяй коллективный разум пустяками.

Попробуем примерно перечислить, какие должности имеются на фирме (организации) и какие выбирают студенты в деловой игре:

- Президент.
- Вице-президент по производству.
- Вице-президент по финансам.
- Вице-президент по кадрам.
- Главный механик.

- Главный электрик.
- Начальник отдела маркетинга.
- Начальник отдела снабжения.
- Начальник отдела сбыта.
- Начальник планового отдела.
- Главный бухгалтер.
- Начальник отдела кадров.
- Начальник финансового отдела.
- Начальник отдела технического контроля.
- Начальник конструкторского бюро.
- Начальник транспортного цеха.
- Начальник кузнечно-прессового цеха.
- Начальник механического цеха.
- Начальник сборочного цеха.
- Начальник транспортного хозяйства.
- Начальник инструментального цеха.
- Директор научно-исследовательского института.
- Начальник экспериментального цеха.
- Начальник отдела труда и заработной платы.
- Начальник вычислительного центра.

В зависимости от того, на материалах какой фирмы построена деловая игра, могут появиться новые должности. Так, наблюдаются различия между фирмами, действующими в разных отраслях экономики и видах деятельности.

Студентам необходимо:

1. Тщательно изучить материалы по какой-либо конкретной фирме и выявить проблемы, возникшие у нее.
2. Каждый студент должен составить свое резюме на русском и английском языках. Студент, играющий роль начальника отдела кадров, должен собрать резюме и ознакомить с ними студента, играющего роль президента.
3. Выбрав должность, студент должен составить должностную инструкцию на эту должность, используя различные учебники, методические материалы и данные конкретной фирмы.
4. Каждый студент должен подготовить свое выступление по вопросу, обсуждаемому на совещании.
5. Студент, играющий роль президента, должен не только вести совещание, но и выступить в конце с подробным, аргументированным докладом.
6. Должны быть разработаны повестка дня совещания и проект решения совещания.
7. В протоколе необходимо записать выступления участников совещания.

Помимо того, что студенты ознакомятся с таким важным элементом технологии контактов, как деловое совещание, они еще получают навыки публичного выступления, что немаловажно для будущих менеджеров, так как менеджер обязательно должен быть коммуникабельным и уметь публично отстаивать свои взгляды.

В дальнейшем приобретаются такие навыки, как умение выступать перед аудиторией, не бояться ее (а это одна из распространенных фобий студента), умение отстаивать свои взгляды публично. Он с успехом их может применить в своей практической работе.

Составители: *Ю.Р. Наабер, Е.Ю. Наабер*

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Методическое пособие по проведению
деловой игры «Производственное совещание»

Технический редактор О.А. Матвеева
Корректор Е.И. Полихова
Компьютерная верстка Э.Ю. Вислевской

Подписано в печать 14.12.2004. Формат 80×64^{1/16}
Печать офсетная. Объем 0,75 п. л.
Заказ 213. Тираж 100 экз.

Издательство Кыргызско-Российского
Славянского университета
720000, г. Бишкек, ул. Киевская, 44

Отпечатано в типографии КРСУ.
720000, г. Бишкек, ул. Шопокова, 68