АКАДЕМИЯ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Волгоградский филиал

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине:

«Исследование систем управления»

на тему:

**«Логико-интуитивные методы исследования систем управления. Метод тестирования»**

Волгоград, 2009

**Содержание**

Введение

1. Теоретический аспект применение тестирования в исследовании систем управления предприятием

1.1 Понятие и сущность системы управления предприятием

1.2 Понятие тестирования как метода исследования в управлении предприятием

2. Практическое исследование применения тестов в исследовании систем управления предприятием

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Тестирование персонала как метод исследования в системе управления предприятием

3. Пути совершенствования использования тестов в системе управления предприятием

Заключение

Список используемой литературы 30

**Введение**

Управленческая деятельность выступает в современных условиях как один из важнейших факторов функционирования и развития организаций. Эта деятельность постоянно совершенствуется в соответствии с объективными требованиями производства и реализации товаров, усложнением хозяйственных связей, повышением роли потребителя в формировании технико-экономических и иных параметров продукции[[1]](#footnote-1).

Многообразие форм собственности, конкуренция между ними, ускоренное развитие рыночных отношений требуют особо тонкого, умелого управления. Система управления должна обеспечить условия, при которых каждый руководитель любого уровня считал бы своей важнейшей задачей организацию активного поиска реальных возможностей повышения результативности труда. Вместе с тем она должна обладать способностью к саморегулированию и самосовершенствованию, направленному на широкое применение новых высокоэффективных организационных форм и методов управления, технологий и научно-технических достижений.

Оценка эффективности принятия решений руководящего персонала и управленческой деятельности была и остается одним из важнейших направлений менеджмента предприятия, она призвана способствовать выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации[[2]](#footnote-2).

Развитие оценочной работы в нашей стране долгое время сдерживалось рядом причин, среди которых можно выделить в качестве основных ослабление внимания к оценке персонала, недостаточность и поверхностность научно-исследовательских проработок и обобщений отечественного и зарубежного опыта, подавление инициативы работников в условиях централизованной системы управления, неразвитость нормативной и правовой основы, слабость консультативных услуг и другое.

Прогрессивные мировые тенденции в кадровом менеджменте сориентированы на возрастание внимания к работникам. К хорошо зарекомендовавшим себя теориям и концепциям человеческих отношений добавляются новые – концепция ЕСОП, теория Z, система работы с персоналом «ринги-сей» и др[[3]](#footnote-3). В выходе из кризиса персоналу принадлежит ведущая роль как высшей социальной ценности и главной производительной силе.

Построение эффективного менеджмента в организации в отношении персонала должно основываться на постоянном мониторинге управленческой и производственной деятельности. Одним из актуальных на сегодняшний день методов исследования систем управления на предприятии является тестовая методика.

Все отмеченное выше обуславливает *актуальность* темы курсовой работы, а также побуждает шире и глубже заниматься проблемами оценки системы управления, а также деятельности сотрудников различного уровня. Сегодня вопросы оценки управленческой деятельности становятся все более актуальными для самых разных предприятий и организаций. Этому вопросу посвящено множество публикаций, использующихся в курсовой работе.

Целью исследования является рассмотреть и проанализировать практическое применение тестов в исследованиях системы управления предприятия.

В ходе работы следует выполнить ряд задач:

- рассмотреть теоретический аспект понятия и сущности системы управления и методов исследования систем управления;

- на практическом примере проанализировать эффективность применения тестовых методик на предприятии;

- разработать пути совершенствования эффективности использования тестов в исследовании системы управления на предприятии.

Объектом исследования данной курсовой работы является предприятие ООО «Интертех». Предметом исследования является оценка эффективности управления на предприятии ООО «Интертех», г. Волгоград.

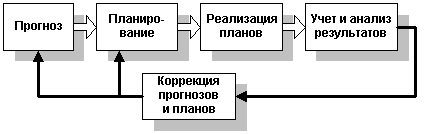
При написании данной работы широко использовались практические материалы деятельности ООО «Интертех», материалы печатных СМИ, а также собственные разработки автора.

Курсовая работа состоит из трех глав, последовательно раскрывающих темы работы, заключения-вывода и списка используемых источников литературы.

**1. Теоретический аспект применение тестирования в исследовании систем управления предприятием**

**1.1 Понятие и сущность системы управления предприятием**

В общем виде процесс управления во всех сферах деятельности можно представить в виде так называемой «петли управления», включающей циклическую последовательность следующих этапов: прогноз – планирование - контролируемая деятельность по реализации планов – учет и анализ результатов - коррекция прогнозов и планов (рис. 1.1).



**Рис. 1.1** Обобщенная схема управления

Процесс управления имеет иерархическую структуру и включает несколько подуровней по направлениям деятельности (производство, сбыт, снабжение, финансы и др.), которые в свою очередь включают соответствующие подпроцессы[[4]](#footnote-4).

Управление предприятием всегда должно иметь некоторую цель (согласитесь, в противном случае этот процесс становится просто бессмысленным). В качестве примеров целей управления можно привести снижение издержек производства, повышение прибыли и др. Цель процесса управления должна быть сформулирована явно и, по возможности, с применением количественных оценок.

Процесс управления предприятием реализуется в рамках системы управления предприятием.

Система управления предприятием представляет собой комплекс мер направленных на координацию хозяйственной деятельности с целью получения положительных результатов. Каждая система управления предприятием должна быть комплексной, гибкой, масштабной, надёжной и целостной. Комплексность системы заключается в организации работы в единой информационной среде, постоянно имея возможность влиять на протекающие процессы в каждой отдельной структуре или подразделении[[5]](#footnote-5).

Гибкость **системы управления предприятием** выражается в способности изменять направление работы, учётной политики в соответствии с изменяющимися требованиями со стороны вышестоящих организаций.

Масштабность системы характеризуется грамотным подходом к изысканию новых рынков сбыта, изысканием резервов для расширения производственных и других мощностей, организация новых рабочих мест.

Надёжность и целостность заключается в сборе и обработке достоверной информации о реальном положении дел в целом, с целью проведения анализа и принятия соответствующих мер для выбора правильного направления в организации деятельности предприятия. Для того, чтобы предприятие максимально могло реализовать все свои возможности, многие компании переходят на автоматизированную систему управления предприятием. Это позволяет значительно упростить процесс управления предприятием и всегда находиться в курсе происходящих изменений во всех структурных подразделениях.

Система управления существует на любом предприятии независимо от того, задумывались ли вы явно о ее структуре и задачах. В рамках системы управления можно выделить объект управления и управляющую часть. В качестве объекта управления здесь выступает производственный процесс, а в качестве управляющей части – управленческие службы предприятия. Система управления предприятием функционирует на основе установленных документально (положения о подразделениях, должностные инструкции и т.п.) или сложившихся практически правил. На каждом уровне иерархии системы управления в той или иной степени реализуется набор функций управления, входящих в рассмотренную выше «петлю управления».

В процессе развития многие компании сталкиваются с тем, что система управления компанией не развивается, а наоборот, усложняется. Первым шагом в оптимизации работы системы управления является диагностика, позволяющая определить состояние системы в целом, эффективность применяемых управленческих инструментов, степень удовлетворённости персонала условиями работы и другие параметры, влияющие на результат деятельности компании в целом.

Диагностика и исследование, как научное изучение и процесс познания, всегда находилось под пристальным вниманием многих исследователей. В условиях рыночных отношений и конкуренции особым вниманием объективно пользуются исследовательские и диагностические работы по улучшению управления организациями и предприятиями.

Общий конечный эффект эффективности системы управления можно рассчитать, во-первых, как некую обобщенную величину всех результатов (например, прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.), во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий (направлений кадровой работы). Каждый из этих методов имеет свои положительные и отрицательные моменты[[6]](#footnote-6).

Если в качестве общего показателя эффективности управления деятельностью коллектива предприятия использовать такие синтетические показатели, как объем производства, его прирост, изменение уровня производительности труда и т.п., то на их величину оказывает влияние не только личный фактор производства, мобилизованный через управление персоналом, но и технико-технологические и организационные факторы[[7]](#footnote-7).

Суммирование общего результата из частных показателей более предпочтительно, так как позволяет выявить, какие из направлений работ дали положительный результат, а какие - отрицательный. Конечно, общая сумма не будет идентичной той, которая была получена с помощью первого метода, из-за различий в методологии подсчетов, из-за взаимного погашения положительных и отрицательных результатов, повторного счета (ибо факторы действуют не самостоятельно, а во взаимосвязи). Кроме того, количество составляющих общего эффекта может быть различным, смотря по тому, какие из направлений работ и мероприятий были приняты в расчет.

Для проведения научного исследования в менеджменте значимым является владение методологией, исследовательскими приемами и методами.

Банк данных предприятий включает большую группу документов, которые могут являться информационной основой исследования. Это СТП предприятия, устав, баланс и другие документы финансовой отчетности, структура, приказы, отчеты функциональных служб, планы, протоколы, нормативные документы, рекламации и т.д. Получение данных экспертной оценки, социологические опросы и исследовательская диагностика существенно расширят проблемное поле исследования, позволят восполнить недостаток информации, полученной из других источников.

Цель применения теоретических и логико-интуитивных методов исследования систем управления предприятия – оценка управляемости организацией и выявление резервов ее совершенствования.

В ходе применения данных методов изучается:

- административно-функциональная структура и иерархия, структура управления, формальное и неформальное лидерство;

- преобладающие в организации нормы и ценности, система формализованных и неформальных правил и запретов, применяемые технологии принятия решений, планирования и контроля;

- согласованность действий подразделений и сотрудников;

- поощряемые потребности и установки сотрудников, поведенческие стереотипы и стандарты;

- уровень регламентации и четкости формализованных процедур управления (документационного обеспечения управления);

- внутренняя и внешняя символика организации, корпоративные традиции и ритуалы;

- взаимосвязи различных управленческих проблем, существующих в организации.

Основными теоретическими методами исследования систем управления являются методы линейного программирования, точечной интерполяции, метод Монте-карло и другие методы.

К основным логико-интуитивным метода относят экспертный метод, тестирование, SWOT-анализ и т.д[[8]](#footnote-8).

При проведении исследований на предприятиях перед исследователями ставятся цели, требующие не только анализа и выявления проблем, но и обоснования рекомендаций, предложенных для их разрешения. Оценка состояния, диагностика, профилактика негативных тенденций, поиск «узких мест» в системе управления, определение новых направлений деятельности требуют от менеджера системного видения, владения научно-категориальным аппаратом исследования. Для достижения цели исследования необходимо четко определить основные понятия: объект, предмет, новизну, практическую значимость, методы исследования; знать технологии управления, уметь определять проблему в исследовании процессов и систем управления, осуществлять системный анализ факторов прямого и косвенного воздействия, понимать эффективность, ограничения и условия использования различных методов.

Анализируя теоретические основы исследования, менеджер рассматривает научные подходы, теории, концепции, парадигмы, сравнивает разные точки зрения на исследуемую проблему. На основе теоретического анализа формируется собственное видение проблемы и возможные пути ее разрешения. Из всей группы анализируемых методов, необходимо выбрать те, которые будут адекватны ситуации, сложившейся на предприятии[[9]](#footnote-9).

Современному руководителю необходимо учиться диагностике системы управления:

- для умения выявлять причины возникших проблем, а не только их симптомы и следствия;

- для досконального знания процесса проведения диагностики, которое позволит проводить ее оперативно, чтобы получить объективные результаты;

- для составления грамотных аналитических выводов, полученных в результате проведения диагностики, способных дать мощный толчок для развития предприятия.

С методами диагностики систем управления должны быть знакомы, прежде всего: управленческая команда компании: собственники компаний, генеральные директора, руководители функциональных подразделений, менеджеры верхнего и среднего звена, т. е. все те, кто заинтересован в оптимальной системе управления компанией, ориентированной на эффективное использование ее ресурсов.

Большую актуальность в исследовании эффективности системы управления играют тестовые методики. Рассмотрим их более подробно.

**1.2 Понятие тестирования как метода исследования в управлении предприятием**

Значимость системы управления в достижении целей и решении задач, стоящих перед организациями, нельзя переоценить. В связи с этим специалистам в области менеджмента необходимо иметь знания, умения и навыки по их исследованию. Квалифицированно проведенные исследовательские работы систем управления позволят обеспечить развитие теории и практики построения новых и совершенствования действующих систем управления, что создаст в дальнейшем условия для более эффективного их функционирования.

Тест (англ. test - проба, испытание, проверка, исследование) – это удовлетворяющий критериям научного познания эмпирико-аналитический метод, представляющий наряду с моделированием, многомерными (нелинейными и динамическими) количественными и качественными методами современную проективную и организационную научную методологию[[10]](#footnote-10).

Тестовый метод состоит в применении системы специально отобранных и предварительно "свернутых", проверенных процедур (репрезентации, формализации, алгоритмизации, инструктирования, фиксации, метрики, анализа и интерпретации) для получения неявной информации об интересующих параметрах и свойствах изучаемого объекта или явления и их профессиональной диагностики.

К достоинствам тестового метода относится его экономическая эффективность, более высокая, чем у других методов. К недостаткам тестовых процедур следует отнести их исключительно констатирующую функцию, а специфической особенностью тестового метода является его зависимость от внешних условий, особая "чувствительность" к наличной ситуации исследования. Для более полного и конкретного измерения количественных характеристик объекта исследования создается внутренне согласованная "тестовая батарея" или "тестовый профиль".

Общие требования к тесту, делающие его научным методом, заключаются в соответствии теста четырем специальным критериям:

1) стандартизации - единообразия всех процедур проведения теста, подсчета и интерпретации результатов;

2) нормировки - задания самого оценивающего стандарта для каждой процедуры;

3) надежности - стабильности оценок, получаемых при повторных испытаниях;

4) валидности (содержательной - логической, критериальной - эмпирической и конструктивной - теоретической) - такого качества теста, которое отражает степень соответствия цели и результата тестирования[[11]](#footnote-11).

С теорией тестов тесно связаны создание и развитие математического аппарата корреляционного и факторного анализа. Говоря о тестировании систем управления можно расклассифицировать тесты по направленности задач следующим образом:

1) Тесты достижений и специальных способностей управленцев, сотрудников - исследуется сенсомоторная сфера человека, его поведение, обучаемость, индивидуальные и творческие способности;

2) тесты интеллекта и работоспособности - исследуется умственное развитие человека, оценивается его интеллектуальный возраст, качество работоспособности, мотивации труда;

3) тесты личности и проективные - исследуются различные стороны личности (установки, ценности, эмоциональные, мотивационные и межличностные свойства), темперамент и характер управленца или сотрудника, личность как целое, индивидуальное и уникальное образование.

Тестирование как метод психологической диагностики находит широкое применение в исследовании систем управления персоналом. Тестирование применяется для стандартизированного измерения индивидуальных различий работников при отборе персонала, профессиональном обучении. Валидность тестового компонента теста — показатель, характеризующий его способность устойчиво различать профессиональную компетентность испытуемых. Высоковалидный компонент фиксирует высокий балл у более подготовленных испытуемых и низкий — у менее подготовленных.

Рассмотрим практический пример.

**2. Практическое исследование применения тестов в исследовании систем управления предприятием**

**2.1 Краткая характеристика предприятия**

Рассмотрим одно из предприятий г. Волгограда. Открытое акционерное общество «Интертех», создано в соответствии с законодательством Российской Федерации и зарегистрировано 28 октября 2000 г. Главный офис ОАО «Интертех» расположен в г. Волгоград, ул. Пархоменко, д. 5.

Виды деятельности ОАО «Интертех»:

* производство канцелярской продукции (блокноты, ежедневники, тетради, папки);
* производство сувенирной продукции (брелоки, кружки, значки, ручки, флаги);
* оказание полиграфических услуг (офсетная печать, ризография, полноцветная цифровая печать, шелкография, послепечатные услуги).

ОАО «Интертех» осуществляет розничную и оптовую торговлю своими товарами. ОАО «Интертех» - открытое акционерное общество.Это организация, созданная по соглашению юридическими лицами и гражданами путем объединения их вкладов, имеющая собственное юридическое лицо. Компаньоны (акционеры) акционерного общества участвуют вкладами в разделенном на акции уставном капитале. Акционеры не несут ответственности за обязательства акционерного общества. Акционеры рискуют только вкладом. Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом и имеет собственное название.

Главным руководителем является генеральный директор, которому подчиняются главный бухгалтер, коммерческий директор и офис-менеджер. Коммерческому директору подчиняются дизайнеры, менеджеры по работе с клиентами и операторы производства полиграфической продукции. Организационная структура предприятия изображена на рис.2.1

**Рис.2.1** Организационная структура предприятия

Главный бухгалтер

Коммерческий директор

Специалист по продажам

Курьеры

Специалист службы сервиса

Управляющий по формированию спроса и стимулированию сбыта

Маркетинг-управляющий

Дизайнеры

Операторы производства печатной продукции

Менеджеры по работе с клиентами

Офис-менеджер

Генеральный директор

Можно сделать вывод, что организационная структура ОАО «Интертех» является иерархической линейной структурой управления.

Общество является коммерческой организацией – юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать. Общество вправе иметь штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему, товарный знак (знак обслуживания), открывать в установленном порядке текущий (расчетный) счет и иные счета в банках. Основной целью создания ОАО «Интертех» является осуществление хозяйственной деятельности, направленной на извлечение прибыли.

Главная цель предприятия - занятие лидирующего положения среди салонов оперативной полиграфии и получение максимальной прибыли. Для осуществления это цели предприятие стремится обеспечивать физических и юридических лиц высококачественной полиграфической и рекламно-сувенирной продукцией. Долгосрочной целью предприятия является расширение производства, закупка офсетного оборудования.

#### ОАО «Интертех», работая на рынке полиграфических товаров и услуг, ставит, своей основной целью - предоставление максимально широкого выбора товаров и услуг. То есть, предоставляет потенциальным потребителям право выбора среди набора тех товаров, которые наиболее полно удовлетворяют их потребительские предпочтения. Соответственно, выбор этой цели предполагает для компании более высокие цены на продукцию, за счет издержек, по сравнению с конкурентами. Но «Интертех» не потеряет своих потребителей, так как именно широкий выбор товаров позволяет потребителям отдать ей предпочтение.

Тактическими целями по отношению к основной цели производства (извлечения прибыли) для ОАО «Интертех» являются следующие:

- наращивание объемов выпуска продукции, работ, услуг;

- использование достижений научно-технического прогресса и обеспечение на этой основе высокого уровня производства и выпускаемой продукции;

- маневренность и мобильность деятельности, то есть способность в кратчайшие сроки перепрофилировать производство с одних видов изделий на другие или выпускать их параллельно в нужных количествах в зависимости от складывающейся коньюктуры рынка, конкуренции по уровню качества продукции.

Для вышеперечисленных целей на предприятии разработан план развития на 2006-2010год. Целью плана развития являются: техническое и технологическое перевооружение с целью повышения производства продукции, освоение новых видов продукции и т.п.

Рассмотрим применение тестов в исследовании систем управления предприятием.

**2.2 Тестирование персонала как метод исследования в системе управления предприятием**

Тестирование как метод психологической диагностики на предприятии «Интертех» часто применяется исследовании систем управления персоналом. Тестирование применяется для стандартизированного измерения индивидуальных различий работников при отборе персонала, профессиональном обучении.

В рамках курсовой работы было проведено экспериментальное исследование, в котором принимали участие 5 человек из числа руководящего состава предприятия - ***старших менеджеров***.

Целью данного исследования было определить и проанализировать уровень мотивации управленческого персонала предприятия «Интертех». Исследования проводилось по методике Е.И. Рогова «Диагностика мотиваций в системе управления»[[12]](#footnote-12).

Участникам-менеджерам было предложено заполнить тест с целью определить, какие потребности определяют мотивационное поведение в первую очередь и, следовательно, какие мотивы для сотрудников являются ведущими. Ответ «да» оценивался одним баллом. Вопросы теста на выявление преобладающих потребностей указаны в Таблице 2.1

**Таблица 2.1** Вопросы теста

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Нравятся ли вам такие ситуации, в которых лично вы должны находить решения возникающих проблем? | Да/Нет |
| 2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск? |  |
| 3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи о том, как вы исполняете свою работу? |  |
| 4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни? |  |
| 5. Ищете ли вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми? |  |
| 6. Часто ли вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у вас с окружающими |  |
| 7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны? |  |
| 8. Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения? |  |
| 9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на других людей и контролировать их? |  |
| 10. Стараетесь ли вы в группе занять позицию лидера? |  |
| 11. Получаете ли вы удовлетворение, когда вы убеждаете других людей в чем-то? |  |
| 12. Воспринимают ли вас окружающие как человека прямолинейного, энергичного и требовательного |  |

**Ключ к тесту:**

Ответы «Да» (1 балл) на вопросы 1-4 показывают, в какой степени у сотрудника выражена мотивация достижения.

Ответы «Да» (1 балл) на вопросы 5-8 показывают, в какой степени у сотрудника проявляется мотивация признания.

Ответы «Да» (1 балл) на вопросы 8-12 показывают, в какой степени у вас проявляется мотивация власти.

Были получены следующие результаты, таблица 2.2

**Таблица 2.2** Результаты исследования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Сотрудник 1 | Сотрудник 2 | Сотрудник 3 | Сотрудник 4 | Сотрудник 5 |
| 1. Нравятся ли вам такие ситуации, в которых лично вы должны находить решения возникающих проблем? | 1 |  | 1 | 1 | 1 |
| 2. Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск? |  |  |  |  |  |
| 3. Нуждаетесь ли вы в обратной связи о том, как вы исполняете свою работу? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4. Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5. Ищете ли вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми? |  |  | 1 |  | 1 |
| 6. Часто ли вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у вас с окружающими | 1 |  | 1 | 1 | 1 |
| 7. Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 8. Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 9. Пытаетесь ли вы оказывать влияние на других людей и контролировать их? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 10. Стараетесь ли вы в группе занять позицию лидера? | 1 |  |  | 1 | 1 |
| 11. Получаете ли вы удовлетворение, когда вы убеждаете других людей в чем-то? | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12. Воспринимают ли вас окружающие как человека прямолинейного, энергичного и требовательного | 1 |  |  | 1 | 1 |

Таким образом, можно отметить сумму полученных показателей, Таблица 2.3

**Таблица 2.3** Общие результаты исследования

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Сотрудник 1 | Сотрудник 2 | Сотрудник 3 | Сотрудник 4 | Сотрудник 5 |
| Мотивация достижения | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| Мотивация признания | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| Мотивация власти | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 |

На графике данные результаты можно представить следующим образом, рис 2.2.



**Рис 2.2** Графическое отражение полученных данных

Можно отметить, что мотивация власти преобладает в числе старших менеджеров. Мотивация признания также имеет для респондентов существенное значение.

Результаты исследования могут помочь менеджеру по работе с персоналом соответственно построить работу с управляющим персоналом.

Для того чтобы картина была более яркой, подтверждая полученные результаты тестов, в рамках курсовой работы был проделан опрос и среди остальных сотрудников предприятия, который проводился анонимно. Всего в опросе принимали участие ***50 работников из числа персонала ОАО «Интертех».***

Тестирование сотрудников проводилось по методике-тесту Д.Я. Райгородского «Оценка руководителя»[[13]](#footnote-13). Речь шла о тех же старших менеджерах, которые принимали участие в первом этапе исследования.

**Цель данного теста:** выявить особенности мотивационной деятельности руководителя и влияние мотиваций на подчиненных.

Методика: тест проводится анонимно в спокойной обстановке. Участникам предлагается заполнить анкету, табл. 2.4

**Таблица 2.4** Анкета теста Д.Я. Райгородского

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Насколько вы удовлетворены/не удовлетворены деятельностью вашего руководителя по следующим направлениям: | Сотрудник 1 | Сотрудник 2 | Сотрудник 3 | Сотрудник 4 | Сотрудник 5 |
| 1.1 Управление, власть |  |  |  |  |  |
| 1.2 Контроль, проверки |  |  |  |  |  |
| 1.3 Коммуникабельность |  |  |  |  |  |

1 балл - не удовлетворен;

2 балла – удовлетворен;

3 балла – очень доволен.

Результаты были следующие, таблица 2.6 (Для расчета подсчитывались баллы респондентов и делились на количество участвующих в опросе сотрудников)

**Таблица 2.5** Результаты опроса сотрудников из числа рабочего персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Насколько вы удовлетворены/не удовлетворены деятельностью вашего руководителя по следующим направлениям: | Сотрудник 1 | Сотрудник 2 | Сотрудник 3 | Сотрудник 4 | Сотрудник 5 |
| 1 Управление, власть | 1,3 | 2,1 | 2,2 | 1,3 | 1,4 |
| 1 Контроль, проверки | 2,2 | 2,1 | 1,3 | 2,4 | 1,1 |
| 1Коммуникабельность | 2,1 | 1,4 | 2,9 | 2,5 | 3 |

Можно отметить, что в целом результаты по каждому сотруднику получились следующие, таблица 2.6

**Таблица 2.6** Результаты оценки старших менеджеров

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Насколько вы удовлетворены/не удовлетворены деятельностью вашего руководителя по следующим направлениям: | Сотрудник 1 | Сотрудник 2 | Сотрудник 3 | Сотрудник 4 | Сотрудник 5 |
| 1 Управление, власть | Неуд | Уд | Уд | Неуд | Неуд |
| 1.2 Контроль, проверки | Уд | Уд | Неуд | Уд | Неуд |
| 1.3 Коммуникабельность | Уд | Неуд | Доволен | Уд | Доволен |

Результаты исследования показали высокую степень мотивации власти и мотивации признания у старших менеджеров предприятия. Стоит также отметить, что это подтверждают и сотрудники, находящиеся в подчинении у исследуемых менеджеров.

Тесты позволили получить данные, что чрезмерное стремление менеджеров к власти и признанию оценивается сотрудниками как неудовлетворительное, деструктивное.

Благодаря тестовым методика, можно отметить, что на предприятии, в связи с тем, что менеджеры настроены на завоевание власти, часты случаи агрессии менеджеров. Предпосылкой деструктивной мотивации и стремлению к власти для исследуемых сотрудников из сферы руководства является фрустрация, то есть блокирование происходящих в настоящее время целенаправленных реакций. Пресечение одним сотрудником целенаправленного поведения другого может оказаться детонатором агрессии.

Деструктивная мотивация у данных сотрудников объясняется склонностью реагировать на атаку контратакой, тут можно говорить о защитной реакции - эквивалентными действиями, когда сотрудник обороняется от возможного причинения вреда.

По словам руководителя предприятия у менеджеров среднего звена на предприятии существуют определенные конфликты в борьбе за власть. Именно поэтому большинство ответов респондентов из числа рабочего персонала оценивает деятельность менеджеров как неудовлетворительную или средним баллом.

К сожалению, стоит отметить, что иногда у некоторых сотрудников возникает желание произвести или сохранить благоприятное впечатление о себе. Такая мотивация может породить разные способы деструктивного реагирования.

Таким образом, можно сделать вывод, тестовые методики, проводимые в рамках курсовой работы позволили отметить, что на рассматриваемом предприятии необходима работа с руководящими сотрудниками в целях коррекции мотивации власти и признания. Так как не такие мотивационные факторы помогут ОАО «Интертех» развиваться лучше, сохраняя при этом дружескую обстановку в коллективе.

**3. Пути совершенствования использования тестов в системе управления предприятием**

Анализируя теоретический аспект, а также практический пример, можно сделать вывод, что логико-интуитивные методы, а в частности тестовые методики, играют существенную роль в исследовании персонала, управленческого актива и т.п.

Стоит заметить, что результатами исследования систем управления должно быть не только обоснованные направления развития системы на перспективный период, но и должны быть определены причинно-следственные связи, приоритеты и мероприятия по совершенствованию систем для конкретных условий функционирования. Это может быть достигнуто проведением диагностического анализа - диагностики систем управления. Здесь диагностику следует понимать как комплекс взаимосвязанных исследовательских работ аналитического характера, позволяющих установить влияние одних факторов на другие и их связи, с целью определения недостатков в системе управления и их последующей ликвидации.

Менеджерам, производящим исследование систем управления следует помнить, что тестовый анализ служит основой для выполнения детального (тематического) анализа. Он направлен на поиск количественно определенных резервов в системе управления. Детализация может осуществляться, например, методом декомпозиции систем на подсистемы, субподсистемы и элементы. При этом, чем более детальным окажется такое расчленение на простые части, тем глубже можно будет изучить исследуемые явления и получить более эффективные результаты.

При исследовании системы управления немаловажное значение может играть также проведение глобального анализа, охватывающего различные иерархические уровни управления и соответственно различного уровни системы. При проведении такого анализа изучению подвергаются взаимосвязи и взаимодействие различных систем организаций, осуществляющих единый производственный процесс.

При использовании тестовых методик следует помнить, что распознавание и формулирование проблем занимает центральное место в методологии исследования. Проблема определяет выбор методов исследования и подходов, предвидение результатов и установление ориентиров и ограничений.

Часто путают проблему с задачей. Они отличаются тем, что задача предполагает знание алгоритма ее решения или выбор необходимого алгоритма из известных. Проблема - это противоречие, которое не всегда тождественно задаче. Оно несет в себе в той или иной степени элементы новых, неизвестных ранее изменений. Решение проблемы всегда требует творческих усилий, решение задачи в основном требует знаний.

В зависимости от возникающих на предприятии проблем следует с особенной тщательностью отнестись к выбору методик проведения тестов.

Процесс тестирования должен быть разделен на три этапа:

1) выбор теста (определяется целью тестирования и степенью достоверности и надежности теста);

2) его проведение (определяется инструкцией к тесту);

3) интерпретация результатов (определяется системой теоретических допущений относительно предмета тестирования). На всех трех этапах необходимо участие квалифицированного психолога или менеджера по персоналу.

Говоря о рассматриваемом предприятии стоит заметить, что определенная в ходе исследования с помощью тестовых методик высокая мотивация власти, лидерства, признания у старших менеджеров представляет собой выход работников за пределы статусно-ролевых предписаний, норм и дисциплинарных рамок, приводящих к нарушению равновесного состояния, снижению эффективности функционирования и развития любой социальной системы: общества, организации, человека, возникающих из-за дисбаланса в институциональной среде.

Поэтому, на предприятии ОАО «Интертех» должны быть определенные методы поддержания организационной культуры, которые должны сводиться не только к найму нужных и увольнению ненужных людей.

В современной практике совершенствование систем мотивации и приводит к повышению производительности в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение. Более того, известны многочисленные примеры, когда конкурентные преимущества достигались не за счет передовой техники и технологий, а именно на основе адекватной мотивационной и стимулирующей системы сотрудников предприятия.

Можно отметить, что на большинстве современных предприятий критерии оценки эффективности деятельности персонала меняются в соответствии с изменением характера их труда. Если раньше от них требовался лишь высокий уровень знаний, то теперь все большее значение придается их человеческим качествам, таким, как коммуникабельность и умение работать в составе команды профессионалов.

Тестовые методики, использующиеся на современных предприятиях помогут обоснованно:

* отобрать кандидатов при приеме на работу;
* определить соответствия работников требованиям рабочего места, должности;
* оценить эффективность труда работников для установления уровня оплаты и форм стимулирования;
* сформировать список сотрудников для формирования кадрового резерва и планирования профессионального продвижения, карьеры;
* выявить лидерские и профессиональные качества при подборе людей на ключевые позиции на предприятие;
* подойти к повышению квалификации персонала и индивидуально разработать систему внутрифирменного обучения[[14]](#footnote-14).

Исследуя с помощью тестов систему управления предприятием у старших менеджеров, понимая мотивы, которые побуждают сотрудников к активности, можно влиять на его поведение и деятельность. Руководители, которые умеют активизировать других, достигают значительных успехов. Поэтому еще раз подтверждается актуальность и эффективность использования тестов в исследовании системы управления предприятием.

**Заключение**

В заключение курсовой работы следует сделать выводы.

Система управления — это совокупность взаимосвязанных элементов, способ реализации технологии управления, предполагающий воздействие на объект с целью изменения его состояния и процессных характеристик. Система управления включает следующие основные элементы:

* датчики информации о состоянии объекта управления,
* подсистема сбора и передачи этой информации,
* подсистема обработки и отображения этой информации,
* подсистема выработки управляющих воздействий,
* подсистема передачи управляющих воздействий.
* исполнительные устройства.

Реализация механизма управления проявляется в выполнении ряда функций: планирование, организовывание, мотивация, контроль, координирование. Сложная система разбивается на функциональные подсистемы по следующим составляющим: персонал, финансы, сбыт, производство, инновации, качество, логистика, стратегия. В каждой функциональной подсистеме менеджмента используются свои квалификационные навыки, способы, методы, приемы, инфраструктура, материалы, оборудование, знания, и требуется определенный набор исследовательских приемов и процедур для изучения возникающих проблем.

В наиболее общем виде под системой понимается совокупность взаимосвязанных элементов, образующих определенную целостность, некоторое единство.

Исследование систем управления на сегодняшний день обуславливается большой актуальностью. Мониторинг и исследование систем управления необходим для того, чтобы отметить проблемы и ошибки в управленческой деятельности, избежать конфликтов в среде персонала, провести исследование мотиваций сотрудников, их стремлений и профессиональных знаний.

Тестирование в данном случае имеет особенное значение, так как тестирование является основным методом отбора кандидатов для выполнения работы. Для этого применяются тесты, созданные для оценки эффективности исполнения работы, тесты, созданные для оценки черт характера и свойств, которые способствуют эффективному исполнению работы. Применение тестовых методик и тщательная обработка результатов помогут управленцу по-новому посмотреть на деятельность всего предприятия и разработать пути совершенствования его развития.

**Список используемой литературы**

1. Акиньшин Т. Диагностика персонала//Маркетинг в России и за рубежом - №14 – 2008
2. Алексеев Н.С. Эволюция систем управления предприятием// Проблемы теории и практики управления. - 2000. - №2.
3. Архипов Н.И. Исследование систем управления. - М.: ПРИОР, 2007. — 232 с.
4. Буцков Н.А. Психология личности, - СПб.:Питер, 2006. – 233с.
5. Вебер Б., Шэффер У. На пути к активному управлению с помощью показателей // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - № 5. - С. 107-111.
6. Вересаева Р.В. Психология труда, - М.: Владос, 2005. – 442с.
7. Воевода Е.П. Управление персоналом, - СПб.:Питер, 2005. – 393с.
8. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления: Социологические и экономические исследования, прогнозные и плановые исследования, экспериментальные исследования. - Московская область: Крылья, 2000. - 416 с.
9. Гниденко В. О чем говорят анкеты//в сборн. «Управление персоналом», - Мн.: Книжный дом, 2008. – 435с.
10. Ивлиева И.Н. Анализ применения модели оценки капитальных активов для исследования системы управления предприятием//ЦПП – №4 – 2007
11. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления//Веды - №12 – 2005
12. Когаловский В. Производственное планирование: особенности внедрения западных методов. // Директор ИС. - 2000. - №10.
13. Ольве Н.-Г., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. - 304 с.
14. Райгородский Д.Я. Психология, - М.:Издательский дом «Бахрах», 2002. – 232с.
15. Рогов Е.И. Психология, - М.: Владос, 2007. – 421с.
16. Рындин Б. Г., Шамаев Г. А. Организация менеджмента на предприятии. - М.: Русское Дело, 2006. – 300с.
17. Снигирев Т.А. Приглашать ли консультанта по персоналу?//Управление персоналом – №7 (128) 2007

Трененков Е.М., Дведенидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении// Менеджмент в России и за рубежом - №1 - 2002

1. Шорин В.Г. Актуальные проблемы управления, - М.: Знание, 2002. – 60с.
2. Эндрю С. Высокоэффективный менеджер. Пер. с англ., - М.: 2000. – 142с.

1. Алексеев Н.С. Эволюция систем управления предприятием// Проблемы теории и практики управления. - 2000. - №2. [↑](#footnote-ref-1)
2. Улинский П.А. Менеджмент, - М.: Олма-пресс, 2004.с.34 [↑](#footnote-ref-2)
3. Улинский П.А. Менеджмент, - М.: Олма-пресс, 2004.с.36 [↑](#footnote-ref-3)
4. Воевода Е.П. Управление персоналом, - СПб.:Питер, 2005.с.122 [↑](#footnote-ref-4)
5. Снигирев Т.А. Приглашать ли консультанта по персоналу?//Управление персоналом – №7 (128) 2007 [↑](#footnote-ref-5)
6. Гниденко В. О чем говорят анкеты//в сборн. «Управление персоналом», - Мн.: Книжный дом, 2008.с.64 [↑](#footnote-ref-6)
7. Воевода Е.П. Управление персоналом, - СПб.:Питер, 2005.с.124 [↑](#footnote-ref-7)
8. Гниденко В. О чем говорят анкеты//в сборн. «Управление персоналом», - Мн.: Книжный дом, 2008.с.125 [↑](#footnote-ref-8)
9. Ивлиева И.Н. Анализ применения модели оценки капитальных активов для исследования системы управления предприятием//ЦПП – №4 – 2007 [↑](#footnote-ref-9)
10. Ольве Н.-Г., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. 98 [↑](#footnote-ref-10)
11. Ольве Н.-Г., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. с.100 [↑](#footnote-ref-11)
12. Рогов Е.И. Психология, - М.: Владос, 2007.с.148 [↑](#footnote-ref-12)
13. Райгородский Д.Я. Психология, - М.:Издательский дом «Бахрах», 2002.с.55 [↑](#footnote-ref-13)
14. Снигирев Т.А. Приглашать ли консультанта по персоналу?//Управление персоналом – №7 (128) 2007 [↑](#footnote-ref-14)