

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Брянский государственный аграрный университет»

Институт экономики и агробизнеса

Кафедра менеджмента

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ  
ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ  
И НАВЫКОВ**



Брянская область  
2017

УДК 37:339.13(07)

ББК 65.290-2

П 44

**Подольникова Е.М., Поседько Н.А., Шеламкова Н.Ю.**

Учебно-методическое пособие по выполнению учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков / Е.М. Подольникова, Н.А. Поседько, Н.Ю. Шеламкова – Брянск: БГАУ, 2017. – 75 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для бакалавров направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент всех форм обучения.

Пособие содержит программно-методическое обеспечение, основные положения по организации и прохождению учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков, а также требования, предъявляемые к написанию отчёта по итогам учебной практики.

**Рецензент:**

к.э.н., доцент кафедры менеджмента Карликова Л.И.

*Рекомендовано к изданию решением учебно-методической комиссии Института экономики и агробизнеса БГАУ протокол № 4 от 5 апреля 2017 г.*

© Брянский ГАУ, 2017

© Подольникова Е.М., 2017

© Поседько Н.А., 2017

© Шеламкова Н.Ю., 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	5
1.1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков .....	5
2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ .....	13
2.1. Порядок разделов тематического плана учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков .....	13
2.1.1. Групповые (командные) задания(часть 1) .....	14
2.1.2. Перечень индивидуальных заданий (часть 1 (теоретический раздел)) .....	38
2.1.3. Перечень индивидуальных заданий (часть 1 (практический раздел)) .....	40
2.1.4. Групповые (командные) задания(часть 2) .....	42
2.1.5. Перечень индивидуальных заданий (часть 2 (теоретический раздел)) .....	57
2.1.6. Перечень индивидуальных заданий (часть 2 (практический раздел)) .....	58
3. ПОРЯДОК ПРОХОЖДЕНИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ .....	62
4. ФОРМЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ПО ИТОГАМ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ) ...	63
5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	67

## **ВВЕДЕНИЕ**

Вид практики – учебная практика.

Тип учебной практики: по получению первичных профессиональных умений и навыков.

Учебная практика определяется ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент в соответствии с основной профессиональной образовательной программой высшего образования.

Учебная практика (по получению первичных профессиональных умений и навыков) ориентирована на вид деятельности: организационно-управленческая деятельность.

Форма и способ проведения практики определены ОПОП ВО и учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент.

Форма проведения практики – дискретная. Способы проведения – выездная; стационарная.

Место проведения учебной практики - структурные подразделения ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, профильные организации.

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков

В результате прохождения учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков) обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

**ОК-4:** способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

**ОК-5:** способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

**ПК-1:** владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

**ПК-2:** владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

**ПК-3:** владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

**ПК-4:** умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

**ПК-5:** способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

**ПК-6:** способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

**ПК-7:** владением навыками поэтапного контроля реализации

бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

**ПК-8:** владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Содержание компетенций представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Требования к результатам учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков

Индекс компетенции	Содержание компетенции	В период прохождения учебной практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы:		
		знать	уметь	владеть
ОК-4	способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	правила про-изношения, базовые грамматические структу-ры, слова и выражения общей направленности; правила коммуника-тивного пове-дения в ситу-ациях меж-личностного и межкуль-турного взаи-модействия; структуру дискурса, введение в тему, ее раз-	соблюдать правила рече-вого этикета в ситуациях межличност-ного и меж-культурного взаимодей-ствия; стро-ить и оформ-лять текст в соответствии с нормами и правилами организации общения на иностранном и русском языках; осу-ществлять коммуника-цию межлич-	навыками ведения раз-говора на профессио-нальные те-мы; навыками монологиче-ской и диало-гической ре-чи; навыками соотнесения языковых средств с конкретными ситуациями, условиями и задачами межличност-ного и меж-культурного взаимодей-ствия на рус-

		<p>вите, смена темы, подведение итогов, завершение обсуждения</p>	<p>ностной и межкультурной направленности в монологической и диалогической формах; логически верно, четко и ясно излагать свою точку зрения; общаться в типичных ситуациях, требующих непосредственного обмена информацией в рамках знакомых тем и видов деятельности</p>	<p>ском и иностранном языках</p>
ОК-5	<p>способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p>	<p>способы взаимодействия с другими лицами, в частности, в коллективе, социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия</p>	<p>работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, анализировать межличностные отношения в группах, особенности формальных</p>	<p>навыками социально-психологической рефлексии применительно к полю своей профессиональной деятельности</p>

			и неформальных отношений, формулировать и делегировать задачи, находить пути решения проблемных ситуаций	
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организаци-	основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, процессы групповой динамики, принципы формирования команды, мотивацию деятельности, теории лидерства и власти.	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов, осуществлять диагностику организационной культуры, формировать команды по выполнению совместных задач	современными технологиями, способами реализации положений теорий мотивации, лидерства и власти, способами диагностики организационного поведения и организационной культуры

	онной культуры			
ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	способы разрешения конфликтных ситуаций, современные кадровые технологии управления персоналом в том числе в межкультурной среде	разрешать конфликтные ситуации, разрабатывать мероприятия по привлечению, адаптации, использованию, развитию персонала	средствами и методами современных технологий управления персоналом, управления конфликтами, в том числе в межкультурной среде
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	методы стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды	проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии организации по обеспечению ее конкурентоспо-	подходами к разработке конкурентной стратегии организации

			<p>способности; разрабатывать стратегию организации по повыше- нию ее кон- курентоспо- соби; разрабатывать план меро- приятий по реализации стратегии</p>	
ПК-4	<p>умением применять основные методы фи- нансового менеджмента для оцен- ки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестици- онных реше- ний, реше- ний по фи- нансирова- нию, форми- рованию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при приня- тии реше- ний, связан- ных с опера-</p>	<p>основные ме- тоды финан- сового ме- неджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия ин- вестиционных решений, ре- шений по фи- нансирова- нию, форми- рованию ди- видендной политики, структуры капитала, ме- тоды анализа инвестиций для принятия инвестицион- ных решений и методы раз- работки инве- стиционной</p>	<p>осуществлять расчёты в области управления оборотным капиталом, определения эффективно- сти инвести- ций, форми- рования структуры финансовых ресурсов, ди- видендной политики, применять результаты анализа инве- стиций для принятия ин- вестиционных решений, раз- работки инве- стиционной стратегии организации, решать</p>	<p>навыками оптимизации капитала и управления инвестициями экономиче- ского субъек- та, методами анализа инве- стиций для принятия ин- вестиционных решений, ме- тодами разра- ботки инве- стиционной стратегии организации, методами решения управленче- ских задач, связанных с операциями на мировых рынках в условиях гло- бализации</p>

	циями на мировых рынках в условиях глобализации	стратегии организации	управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	методы стратегического анализа, состав и содержание функциональных стратегий компании, требования к приему сбалансированных управленческих решений	проводить анализ функциональных стратегий компании	навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий
ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	особенности рынка научно-технической продукции; методики оценки эффективности инновационной деятельности	участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций; разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности, продуктов; оценивать риски, доходность и эффективность	практическими навыками оценки инновационных проектов; способностью эффективно организовывать групповую работу по проектированию инновационной деятельности

			принимаемых финансовых и инвестиционных решений	
ПК-7	<p>владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/</p> <p>умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и</p>	<p>поэтапный контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов</p>	<p>координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p>базовыми приёмами поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов</p>

	работ			
ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	правила оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении организационных изменений	применять полученные в процессе обучения знания в процессе организационных изменений	навыками документального оформления решений в управлении операционной деятельности организации

## **2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ**

### **2.1. Порядок разделов тематического плана учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков**

Индивидуальные и групповые (командные) задания выдаются руководителем учебной практики на основных этапах.

Индивидуальное задание студенты выбирают самостоятельно в зависимости от своих склонностей и формирующихся профессиональных интересов из предложенного перечня. Задание согласовывается с руководителем практики. В некоторых случаях, по согласованию с руководителем практики, тема учебной практики может быть предложена самим студентом. Однако она должна соответствовать функциональным задачам учебной практики. В этом случае тему индивидуального задания необходимо согласовать с руководителем практики от кафедры.

## 2.1.1. Групповые (командные) задания (часть 1)

### Изучение и применение основных теорий мотивации, лидерства и власти

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации – **содержательный и процессуальный**.

Первый подход основывается на исследовании **содержательной стороны** теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клееланда.

Второй подход к мотивации базируется на **процессуальных теориях**. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера - Лоулера.

#### Содержательные теории мотивации

##### Теория мотивации по А. Маслоу

Первая из рассматриваемых теорий со стороны содержательного подхода называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пира-

миды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

### **Теория мотивации Дэвида Мак Клеелланда**

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клеелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к **успеху**, **стремлению к власти**, **к признанию**. При таком утверждении **успех** расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. **Стремление к власти** должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а **стремление к признанию** - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клеелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их

руководители должны способствовать этому.

### **Теория мотивации Фредерика Герцберга**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. В таблице 1 отображены факторы, влияющие на удовлетворенность в работе.

Таблица 1 - Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Таблица 2 - Оценка характеристик своей работы самими рабочими

Факторы повышения производительности	Заставляют работать интенсивнее	Делают более привлекательной	И то и другое
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	27	22
Оплата, связанная с результатами труда	43	31	16
Признание и одобрение хорошо выполненной работы	41	34	17
Работа, которая заставляет развивать свои способности	40	27	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, позволяющая думать самостоятельно	37	33	17
Высокая степень ответственности	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
Работа без больших напряжений и стрессов	15	61	13
Удобное расположение	21	56	12
На рабочем месте нет шума и чистая окружающая среда	21	56	12
Хорошие отношения в коллективе	17	54	13
Хорошие отношения с непосредственным начальником	19	52	12
Достаточная информированность о ходе дел в фирме	20	49	16
Гибкий график работы	20	49	12
Значительные дополнительные льготы	27	45	18

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**Процессуальные теории** не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

### **Теория ожиданий**

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1) усилия, 2) исполнение, 3) результат. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем. Во-первых, так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы, то исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значения двух факторов: возможности человека и его мотивация. Во-вторых, утверждается, что \_ мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня. И наконец, в-третьих, валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов вто-

рого уровня. Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация.

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

Делая общий вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации делают выбор одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получат в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

### **Теория справедливости**

Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).
2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).
3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.

О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.
2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т. п.
3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.

Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.

Что хотят работники?

1. чувства удовлетворения от работы.  
2. адекватного вознаграждения.  
3. гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).

4. возможности реализации всех своих способностей.

5. разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3. Скрытые внутренние ожидания. Благословен тот, кто ничего не ждет, т. к. ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.

И, наконец, самое главное: как может менеджер исправить ситуацию, когда происходит нарушение баланса справедливости?

Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет вам ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы поможете им стать такими. Менеджер должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощу-

щение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас.

Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.

Еще одной процессуальной схемой мотивации является **модель Портера-Лоулера**. Модель Портера-Лоулера содержит в себе черты теории ожиданий и теории справедливости.

### Ситуационные задания

**Ситуация № 1** В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ..

**Ситуация № 2** Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – дисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы решите данную ситуацию?

**Ситуация № 3** Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»? Свой ответ аргументируйте.

**Ситуация № 4** К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы построите свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

Ситуация № 5 В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в

любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

### **Общие характеристики группы**

Структура группы – это схема взаимоотношений в группе между ее членами в зависимости от занимаемой должности. Члены группы определяют престиж каждой должности, ее статус и значение в группе.

Структура группы может основываться не только на статусно-ролевых отношениях. В этом случае говорят о профессионально-квалификационных характеристиках и половозрастном составе.

Статус – положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус).

Роли. Каждый член группы выполняет в ней различные роли. Роли – определенный набор действий, поведение индивида, определяющиеся работой. Роли могут быть:

- предполагаемыми (ожидаемыми) - это модель поведения, ожидаемая от членов группы и определяющаяся работой;
- воспринимаемыми - модель поведения с точки зрения самого сотрудника, занимающего определенную должность;
- предписанными - фактическая модель поведения члена группы.

Все эти роли можно назвать функциональными, так как они связаны с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью и формально закреплены. Однако наряду с этим в группе складывается неформальное распределение ролей, признаваемое, как правило, всеми ее членами.

Человек, таким образом, играет в группе как функциональную, так и неформальную роль, причем один и тот же член группы может выполнять в ней несколько неформальных ролей.

Групповая динамика – процессы взаимодействия членов малой группы, а также изучающее эти процессы научное направление; его основателем считается Курт Левин, который и ввел термин групповая

динамика, описывающий позитивные и негативные процессы, происходящие в социальной группе. Групповая динамика, по его мнению, должна рассматривать вопросы, связанные с природой групп, закономерностях их развития и совершенствования, взаимодействия групп с индивидами, другими группами и институциональными образованиями. В 1945 году Левин основал «Исследовательский центр групповой динамики» в Массачусетском технологическом институте.

Это научное направление связано с психологией, социологией, теорией коммуникаций; изучает в первую очередь поведение небольших групп.

### **Процессы командообразования**

Группы могут превратиться в высокопроизводительные команды, если они на каждом этапе развития повышают свой потенциал в области организации, квалификации и кооперации. Так группы становятся командами. Команды легко адаптируются благодаря матричному принципу внутреннего устройства: отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы.

Управление группы с такой субкультурой связано с необходимостью создания рациональной структуры, обеспечения высокой степени профессионализма сотрудников, сложностью достижения оптимального соотношения внешнего контроля и независимости рабочей подгруппы. Руководитель должен быть гибким и уверенным в себе и в своих сотрудниках. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности.

В команде принято культивировать такие способности ее членов, как возможность совершенствования в любом аспекте командной деятельности и ценность постоянного развития.

Под командообразованием понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда». Можно выделить несколько этапов развития команды.

1. Адаптация . С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несоответствия личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Особенности существования групп на данном этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «клика». Происходит объединение всех членов подгруппы вокруг ее лидера, которое может послужить причиной некритичного восприятия последнего со стороны отдельных членов группы.

3. Кооперация. На этой стадии происходит осознание желания работать над решением задачи. Стадия характеризуется более открытым и конструктивным общением, чем предыдущие, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность, члены группы хорошо подготовлены к ее осуществлению, развито организационное единство, но в такой группе отсутствуют достаточно выраженные психологические связи. Особенности существования групп на этом этапе характерны для рабочих управленческих групп с субкультурами типа «кружок» и «комбинат».

4. Нормирование деятельности. Разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, растает значение отношений «я - ты», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. Характерная черта развития группы на этой стадии - отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

5. Функционирование. С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений, конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов

к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры

Формирование и развитие команды чаще всего происходят одновременно. Подбирая команду из различных личностей с разными способностями и задачами, руководитель намечает направления дальнейшего ее развития. Правда, редко, но бывает некий час икс, когда можно по велению сердца выбрать сотрудников из большого числа кандидатов и распределить между ними обязанности. Обычно, когда руководитель создает команду, то вынужден исходить из данностей: существующие группы, четко распределенные роли и задачи. Следовательно бы рассмотреть и некоторых альтернативных кандидатов.

### **Аудит человеческих ресурсов**

Аудит человеческих ресурсов - это исследование численности, умений, структуры и других аспектов, характеризующих персонал организации. С помощью аудита проверяется способность человеческих ресурсов реализовать выбранную стратегию.

Содержание аудита человеческих ресурсов может быть различным в разных компаниях. В основном оно зависит от размера организации. Основные вопросы при проверке человеческих ресурсов будут включать следующие параметры:

- количество служащих, определяемое по различным критериям учета: общая численность, численность по отделам, по размещению, по квалификации, по должностному рангу в структуре организации, по возрасту, стажу, половой или этнической принадлежности;

- затраты на работников - обычно измеряются заработной платой;

- организационная структура и место сотрудников в ней;

- эффективность процедур приема на работу и подбора кадров;

- качество и эффективность программ подготовки и развития персонала;

- уровень мотивации и морального состояния сотрудников;

- характеристика работников или характеристика производственных отношений между администрацией и служащими;

- эффективность внутренних и внешних организационных сетей, созданных сотрудниками компании;

- мониторинг эффективности существующей политики кадров и процессов контроля.

Аудиторская проверка позволяет сравнить фактическое состоя-

ние управления человеческими ресурсами и поставленными целями. Для оценки эффективности управления при аудите человеческих ресурсов могут применяться самые различные источники изучения. Важно ознакомиться со всеми имеющимися в кадровом подразделении документами, относящимися к вопросам управления человеческими ресурсами. Несмотря на существующие различия в стандартах, принятых в различных организациях, обычно изучается руководство для работников, организационные графики, должностные описания и многие из тех форм, что применяются при проведении оценки выполнения установления льгот, а также при составлении коллективных договоров с руководителями организации. Возможные источники информации:

1. Происшествия.
2. Получение трудоустройства.
3. Потенциал служебного роста.
4. Наблюдение за кандидатом.
5. Результаты собеседований.
6. Текучесть кадров.
7. Должностные переводы.
8. Оплата работы.
9. Рабочее расписание.
10. Результаты тестирования.
11. Оценки выполнения теста.
12. Жалобы.
13. Здоровье на производстве.
14. Участие в конкурсе на занятие вакантной должности.
15. Выходные собеседования.
16. Открытые вакансии.
17. Данные о рынке рабочей силы.
18. Увольнения.
19. Должностные инструкции.
20. Квалификационные требования.
21. Прибавки к заработной плате.
22. Программы обучения.
23. Персональные учетные данные.
24. Карты компетенции.
25. Медицинские данные.
26. Пользование страховкой.
27. Выбор служащим определенных льгот.
28. Результаты опроса для выявления морально-психологического климата в организации.

Кроме того, проводятся собеседования с руководителями раз-

личных уровней, специалистами кадровых подразделений для получения наиболее полной информации о практике и проблемах управления человеческими ресурсами. При проведении собеседований с целью избежания конфликтных ситуаций привлекаются сторонние консультанты для получения более объективных выводов. После проведения аудиторской проверки готовится письменный отчет, в котором описывается применяющаяся методика аудита, дается формулировка конкретных наблюдений в отношении состояния управления человеческими ресурсами и выносятся рекомендации по необходимым улучшениям. Для определения эффективности управления человеческими ресурсами кадровым подразделениям необходимо иметь максимальную информацию о них. Кроме того, важно помнить, что одним из этических аспектов, на который регулярно должны обращать внимание специалисты кадровых подразделений, является право работника на проверку информации, хранящейся в файле этого сотрудника. Среди наиболее распространенных учетных данных следует обратить внимание на данные по оценке выполнения индивидуальных и должностных заданий; получение различных ставок заработной платы и записи о применяющихся мерах дисциплинарного воздействия и поощрениях.

Служащим предоставляется возможность давать дополнительные данные или высказывать свои возражения в отношении точности содержащихся в файлах подробностей. Тем не менее некоторые работодатели предпочитают иметь такую информацию о своих работниках, с которой самим работникам знакомиться не позволяют.

### **Управление конфликтами**

Конфликт - это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. д.

Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны:

Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Он приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих разрешения. Инцидент может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово, какое-то действие.

Оставлять конфликт без внимания - это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может не случиться, но

уж если случится... Всеобщая аналогия между конфликтом и пожаром весьма глубокая: и тот и другой легче предотвратить, чем потушить; в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием.

Разрастание, «эскалация» конфликтов происходит обычно по такой схеме:

Межличностный конфликт - Межгрупповой – Общеколлективный конфликт.

Это объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержки у окружающих, «вербует» себе сторонников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт обрастает новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними.

Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмешательства расцениваются в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие.

#### *Классификация конфликтов*

##### 1. По направленности:

- 1) «горизонтальные» — такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу;
- 2) «вертикальные» — конфликты, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого;
- 3) «смешанные» — конфликты, в которых представлены и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие.

Конфликты «вертикальные» и «смешанные» составляют в среднем 70-80%.

##### 2. По значению для организации:

- 1) конструктивные (созидательные) — оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы;
- 2) деструктивные (разрушительные) — возникают в двух случаях: а) когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; б) когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

##### 3. По характеру причин:

- 1) объективные — порождены объективными причинами;

2) субъективные — порождены субъективными причинами.

4. По сфере разрешения:

1) деловой;

2) личностно-эмоциональный.

Полное *разрешение* конфликта заключается в *устранении объективных причин*, породивших конфликт, и в восстановлении нормальных личных отношений.

#### *Причины конфликтов*

Чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям. Перечислим факторы, которые наиболее часто приводят к конфликтам:

- неблагоприятные условия труда;
- несовершенная система оплаты труда;
- недостатки в организации труда;
- неритмичность работы (простои, «штормовщина»);
- сверхурочные работы;
- упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);
- необеспеченность заданий ресурсами;
- несоответствие прав и обязанностей;
- отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые ли устаревшие должностные инструкции (то есть забвение такого постулата управления: «Управлять лучше с помощью принципов, а не приказов!»);
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- конфликтотенные (то есть способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конфликта - это прежде всего устранение причин к нему приведших. А поскольку причины эти объективные, страдающие несовершенством организации производства и управления, то устранение их означает усовершенствование производства.

И деловое решение конструктивных конфликтов - один из путей развития организации. Поэтому в творческих, продуктивно работающих коллективах ценятся сотрудники, прямо указывающие на недостатки.

Противоположный тип работника - это самодостаточный человек - работник, всецело поглощенный служебными обязанностями и не заботящийся о конечном результате.

Нормальный порядок предполагает, что мы организуем людей и устанавливаем правила с расчетом на выполнение некой задачи: наша деятельность представляет собой средство для достижения определенной цели внутри бюрократии, однако тенденции состоят в том, что их персонал и правила становятся самоцелью. В плодотворно действующей организации работника ценят за результаты его труда - за количество произведенных им деталей, выполненных заказов или оказанных клиентам услуг. В бюрократии ценность работника склонны определять по его служебному поведению - по тому, как он блюдет правила, насколько следует ритуалам, поддерживает статус-кво и оберегает устои иерархии.

#### *Причины деструктивных конфликтов.*

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким субъективным причинам относятся неправильные действия руководителя и подчиненных, а также психологическая несовместимость некоторых людей. Неправомерные действия подчиненных руководитель видит обычно легче, чем свои ошибочные действия (так уж устроено большинство людей, что прежде всего ошибки видят у других). Ошибочные действия руководителей, приводящих к деструктивным конфликтам, можно распределить на три группы:

##### **1) нарушения служебной этики:**

- всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- обман подчиненных (явный и неявный), невыполнение обещаний;
- нетерпимость к мнениям, отличным от своего личного, зажим критики;
- ущемление прав подчиненных;
- злоупотребление положением начальника (например, использование зависимости подчиненного для навязывания ему поручений внеслужебного характера);
- поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя (любая работа с исполнителем без ведома непосредственного руководителя);
- утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности;
- критика, принижающая достоинство человека;

##### **2) несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда:**

- ошибки в применении поощрений и наказаний. Они наиболее

вероятны, когда отсутствует продуманная система поощрений и наказаний;

- недостатки в распределении работ между исполнителями;
- установление оклада, нарушающего баланс «вклад-оклад»;
- приглашение работника «со стороны», когда кандидаты на эту должность есть в самом коллективе. Такое приглашение уменьшает у своих сотрудников уверенность в шансах на продвижение, поэтому оно должно иметь веские основания;

- руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного. Он не только не хочет отметить хорошего работника, но и старается навредить ему, снизить его авторитет;

- огульная критика группы подчиненных. Такая критика неконкретна, т. е. каждый может посчитать, что уж к нему она не относится. Следовательно, критика воспринимается как несправедливая. В то же время она противопоставляет руководителя подчиненным и сплачивает группу обвиняемых против обвинителя;

- нечеткая формулировка руководителем поручаемых заданий. В итоге она может привести к несправедливой оценке работы подчиненного, так как независимо от его старания отрицательная оценка предопределена, а в результате - взаимное раздражение;

- недостаток разъяснений, неинформированность нередко приводят к тому, что совершенно объективная оценка руководителем подчиненного воспринимается последним как несправедливая, субъективная.

### 3) нарушения трудового законодательства.

#### *Стратегии поведения в конфликтных ситуациях*

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта.

Выделяют следующие пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях:

1) приспособление - изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий и т. д.; Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. В этом случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны, позволяя себе через некоторое время в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом. Стиль приспособления

может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

- 1) важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- 2) предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
- 3) вы считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- 4) вы осознаете, что правда на вашей стороне;
- 5) вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

2) компромисс - урегулирование разногласий через взаимные уступки; Суть **компромисса** заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, они стремятся занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- 1) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- 2) удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- 3) возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;
- 4) компромисс позволит хоть что-то получить. Стиль уклонения реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь для них важна либо просто сторона

не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью. Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

1) считает, что источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с другими более важными задачами;

2) знает, что не может или даже не хочет решить вопрос свою пользу;

3) обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;

4) хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

5) считает, что решить проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;

6) подчиненные могут сами урегулировать конфликт;

7) решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;

8) когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности он дает время, в течение которого проблема может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

**3) сотрудничество** - совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу дела; Сотрудничество - наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим», «Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему». Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает

компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;

2) основная цель - приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

4) необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

4) игнорирование, уклонение от конфликта - стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее;

5) соперничество, конкуренция - открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции.

В основе стиля конкуренции лежит стремление к одностороннему выигрышу, к удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, а также, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас, и если вы:

1) обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение наилучшее;

2) чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;

3) должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;

4) взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку, кроме чувства отчуждения, он больше ничего вызвать не может. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Знания стилей поведения в конфликтных ситуациях помогут научиться наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности

человека.

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил.

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои слова и поступки.

2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: «Разве я никогда не ошибаюсь?» Постарайтесь проанализировать оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

3. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: «Что будет, если выход не будет найден?» Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

4. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар». Но разрядиться на окружающих — это не выход, а выходка. Но, если уж так получилось, что вы потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

5. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке — этим вы обязываете и его быть лучше.

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите: «Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?» Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

7. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

8. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

9. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

### **Ситуационные задания**

**Ситуация 1.** Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Вопросы:

1. Какой конфликт имел место?
2. В чем состоит причина данного конфликта?
3. Как можно преодолеть сложившуюся ситуацию? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?
4. Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

**Ситуация 2.** Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

**Ситуация 3.** Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вопросы:

1. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны?
2. Какие действия Вы предпримите для разрешения конфликта между Вашими подчиненными?

**Ситуация 4.** В трудовой коллектив, где существует конфликт

между двумя группами по поводу внедрения нового оборудования, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопросы:

1. Какие методы разрешения конфликта может использовать новый руководитель?
2. Какие действия руководителю следует предпринять, чтобы нормализовать морально-психологический климат в коллективе и обеспечить эффективное производство

### **Анализ макро- и микроокружения организации**

Анализ дальней окружающей среды предусматривает разработку экономических, социально-политических и технологических прогнозов (система PEST анализа), необходимых для обоснования долгосрочных возможностей развития предприятия в условиях прогнозируемых изменений внешней окружающей деловой среды. Такого рода прогнозы могут разрабатываться государственными учреждениями, общественными организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Для нашей страны организация такого рода центров консалтинговой помощи, связанной с разработкой указанных прогнозов, должна рассматриваться в качестве одной из важнейших задач формирования рыночной инфраструктуры.

SWOT анализ, один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

При использовании метода SWOT формируется матрица, увязывающая сильные и слабые аспекты организации с теми угрозами и возможностями, которые имеют место быть в перспективе

### **2.1.2. Перечень индивидуальных заданий (часть 1 (теоретический раздел))**

1. Появление и значение теорий мотивации
2. Охарактеризуйте содержательную теорию мотивации по А. Маслоу.
3. Охарактеризуйте содержательную теорию мотивации Дэвида Мак Клелланда
4. Охарактеризуйте содержательную теорию мотивации Фредерика Герцберга
5. Охарактеризуйте процессуальную теорию мотивации - теорию ожиданий

6. Охарактеризуйте процессуальную теорию мотивации - теорию справедливости
7. Охарактеризуйте процессуальную теорию мотивации - модель Портера-Лоулера.
8. Практическое применение методов мотивации в зарубежных компаниях
9. Мотивация в российских компаниях
10. В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)
11. Организационная культура предприятия
12. Методы диагностики организационной культуры предприятия
13. Процессы командообразования
14. Трудовой коллектив и его особенности
15. Виды команд в организации и методы их развития
16. Формирование команды
17. Содержание аудита человеческих ресурсов
18. Организация проведения аудита.
19. Эффективность управления человеческими ресурсами
20. Классификация групп в организации
21. Стадии, которые проходит группа в своем развитии
22. Раскройте общие характеристики группы
23. Процессы, происходящие в группе
24. Дайте характеристику механизмов групповой динамики
25. Анализ конфликтной ситуации
26. Стратегии разрешения конфликтных ситуаций
27. Порядок разрешения конфликта
28. Понятие и классификация конфликтов
29. Методы управления конфликтами
30. Конфликтные ситуации и стратегии поведения.
31. Правила поведения в условиях конфликта
32. Анализ макроокружения организации
33. Анализ микроокружения организации
34. Анализ конкурентной среды: основные этапы и методы
35. Методы анализа конкурентной среды (метод Портера)
36. Методы анализа конкурентной среды (SWOT анализа)

### 2.1.3. Перечень индивидуальных заданий (часть 1 (практический раздел))

**Предложенные задания выполняются каждым студентом самостоятельно, на основе ранее изученного материала, реализуя полученные умения и навыки.**

**Задание 1:** Анкета для подбора кадров

По каждой категории различия личности (например, наследственность, культура, семья, социальная группа, жизненный опыт) студент должен составить не менее пяти вопросов к кандидату на работу в организации. Эти вопросы должны быть составлены так, чтобы ответы на них наилучшим образом раскрывали личность кандидата.

**Задание 2:** Подготовьте опросник, характеризующий удовлетворенность работой сотрудников в организации. Предложите утверждения, способствующие выявлению удовлетворенности.

Разработайте шкалу оценки или воспользуйтесь нижеприведённой.

Оцените каждое из предложенных утверждений по следующей шкале: 5 - полностью согласен; 4 - согласен; 3 - сомневаюсь; 2 - не согласен; 1 - абсолютно не согласен.

Сформулируйте выводы, в соответствии с возможным количеством набранных баллов.

**Задание 3:** Приведите модель мотивации Портера-Лоулера в виде рисунка. Опишите конкретный пример, показывающий функционирование модели на практике.

**Задание 4:** Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

1. вас лично в студенческой группе.
2. рабочего
3. специалиста или главного специалиста.
4. руководителя высшего уровня

**Задание 5:** Опишите ситуацию в Брянском ГАУ в области:

- 1.1. Проживания в общежитии;
- 1.2. Спортивной жизни;
- 1.3. Культурной жизни;
- 1.4. Общественного питания;
- 1.5. Коммуникаций (транспортных и информационных);
- 1.6. Познания и развития личности (образования и самообразования);
- 1.7. Охраны здоровья (профилактика и лечение);
- 1.8. Социальной среды;

1.9. Экологической среды.

Выявите сильные и слабые стороны данных сфер деятельности.

**Задание 6:** Выполните «PEST-анализ» для сферы деятельности: Брянского ГАУ «познание и развитие личности (образование и самообразование)» в области:

1.1. Проживания в общежитии;

1.2. Спортивной жизни;

1.3. Культурной жизни;

1.4. Общественного питания;

1.5. Коммуникаций (транспортных и информационных);

1.6. Познания и развития личности (образования и самообразования);

1.7. Охраны здоровья (профилактика и лечение);

1.8. Социальной среды;

1.9. Экологической среды.

Укажите политические, правовые, экономические, социально-культурные и технологические факторы:

Факторы	Возможности	Угрозы
<b>Политические факторы:</b>		
1. Политическая идеология правительства		
2. Отношение, которое существует у правительства к различным отраслям экономики		
3. Стабильность правительства и насколько оно в состоянии проводить свою политику		
<b>Правовые факторы:</b>		
1. Действующее законодательство		
2. Состояние правопорядка в стране		
3. Общественный контроль за деятельностью правовой системы общества		
<b>Экономические факторы:</b>		
1. Инфляция (уровень и динамика)		
2. Безработица (уровень и динамика)		
3. Уровень жизни населения (величина зарплаты, пенсий, пособий, стипендий)		
<b>Социально-культурные факторы:</b>		
1. Национальный менталитет (образ жизни, психология, традиции, привыч-		

ки населения)		
2. Демографическая ситуация (рождаемость, смертность, коэффициент интенсивности иммиграции и эмиграции, средняя продолжительность жизни)		
3. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы)		
<b>Технологические факторы:</b>		
1. Наличие технологий		
2. Наличие коммуникаций		

**Задание 7:** На основе информации о сильных и слабых сторонах в Брянском ГАУ в сфере деятельности «познание и развитие личности (образование и самообразование)», а так же возможностях и угрозах для данной сферы составьте матрицу «SWOT-анализа» в области:

- 1.1. Проживания в общежитии;
- 1.2. Спортивной жизни;
- 1.3. Культурной жизни;
- 1.4. Общественного питания;
- 1.5. Коммуникаций (транспортных и информационных);
- 1.6. Познания и развития личности (образования и самообразования);
- 1.7. Охраны здоровья (профилактика и лечение);
- 1.8. Социальной среды;
- 1.9. Экологической среды.

#### **2.1.4. Групповые (командные) задания(часть 2)**

##### **Правила принятия инвестиционных решений**

В целом, принятие инвестиционного решения требует совместной работы многих людей с разной квалификацией и различными взглядами на инвестиции. Тем не менее, последнее слово остается за финансовым менеджером, который придерживается некоторым правилам.

Инвестировать денежные средства в производство или ценные бумаги имеет смысл только, если можно получить чистую прибыль выше, чем от хранения денег в банке.

Инвестировать средства имеет смысл, только если, рентабельности инвестиции превышают темпы роста инфляции.

Инвестировать имеет смысл только в наиболее рентабельные с учетом дисконтирования проекты.

Таким образом, решение об инвестировании в проект принимается, если он удовлетворяет следующим критериям:

- дешевизна проекта;
- минимизация риска инфляционных потерь;
- краткость срока окупаемости;
- стабильность или концентрация поступлений;
- высокая рентабельность как таковая и после дисконтирования;
- отсутствие более выгодных альтернатив.

На практике выбираются проекты не столько наиболее прибыльные и наименее рискованные, сколько лучше всего вписывающиеся в стратегию фирмы.

Реализация инвестиционного проекта проходит следующие стадии.

1. Предынвестиционная стадия - разработка инвестиционной стратегии.

2. Стадия инвестирования - реализация стратегии.

3. Стадия эксплуатации - получение эффекта от инвестиций.

**Задание 1.** На основании исходных данных (по вариантам, предложенным преподавателем) оцените финансовую устойчивость предприятия.

Исходные данные для расчета финансовой устойчивости предприятия.

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Собственный капитал, тыс. руб.	88313	106186	124090
Заёмный капитал, тыс. руб.	3759	2668	1700
в т.ч.: - долгосрочные обязательства	1825	835	651
- краткосрочные обязательства	1934	1833	2351
Совокупный капитал, тыс. руб.	92072	108854	126441

Формулы для расчета показателей

---

---

---

Результаты расчетов целесообразно представить в виде таблицы.

Таблица 1 – Оценка финансовой устойчивости предприятия

Показатели	20__г.	20__г.	20__г.	Отклонение 20__г. от 20__г. (+,-)
Коэффициент финансовой независимости				
Коэффициент концентрации заемного капитала				
Коэффициент финансовой устойчивости				
Коэффициент финансового левериджа (финансового риска)				

В процессе анализа характеризуется динамика изменения показателей, выявляются причины этих изменений, и сопоставляется значение показателей финансовой устойчивости с нормальными их ограничениями.

### **Организация поэтапного контроля за реализацией бизнес-плана**

Базой для контроля исполнения бизнес-плана должны стать разработанные бизнес-задания деятельности предприятия, соответственно, контроль фактических данных должен производиться в разрезе отдельных бизнес-заданий.

Для создания эффективно действующей системы контроля исполнения бизнес-плана необходимо:

- выявить те сферы деятельности, где будет оправдан особенно тщательный контроль;
- установить стандарты деятельности;
- создать систему сбора информации о деятельности;
- сравнить результаты деятельности со стандартами;
- принять меры по коррекции нежелательных отклонений.

В процессе анализа текущей деятельности предприятия и контроля исполнения бизнес-плана могут быть выделены следующие этапы:

1. определение круга лиц, контролирующих исполнение различных статей бизнес-плана;
2. определение набора «контрольных показателей» для анализа исполнения бизнес-плана;
3. сбор информации о финансово - хозяйственной деятельности

предприятия;

4. представление информации в необходимой форме;
5. сравнение плановых и фактических показателей;
6. определение отклонений;
7. анализ отклонений и выявление их причин.

Основные задачи системы контроля исполнения бизнес-плана заключаются в достижении следующих показателей эффективности управления:

соответствия деятельности компании принятому курсу действий и стратегии;

- устойчивости компании с финансово-экономической, рыночной и правовой точек зрения;
- сохранности ресурсов и потенциалов компании;
- уровня полноты и точности первичных документов и качества первичной информации для успешного руководства и принятия эффективных управленческих решений;
- рационального и экономного использования всех видов ресурсов;
- соблюдения работниками компании установленных бизнес-планом требований, правил и процедур.

### **Изменения в организации**

Все изменения в организации можно свести к двум типам: операционным изменениям, связанным с улучшением производственных процессов, процедур, и к трансформационным изменениям, направленным на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования. Основные типы изменений – это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры.

Существуют плановые и стихийные изменения. Первые осуществляются в соответствии с разработанной стратегией, планом, в котором организация пытается спрогнозировать свои действия с учетом будущих событий. Для этого изучаются тенденции развития внешней среды, ее возможности и угрозы, а также сильные и слабые стороны организации. Цель таких планов – подготовить организацию к возможным изменениям среды, противостоять неблагоприятным воздействиям случайных факторов.

Стихийные (реактивные) изменения – это непредусмотренные ответные действия организации на непредвиденные обстоятельства по мере их возникновения. Поэтому, как правило, они осуществляются в условиях нехватки времени, бывают недостаточно продуманы и не позволяют эффективно адаптироваться к окружению. Часто после та-

ких перемен потребность в управляемых изменениях возрастает.

В модели плановых изменений процесс изменений разбивается на пять последовательных этапов:

1) на организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений;

2) менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен;

3) осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение;

4) изменения осуществляются;

5) закрепляются изменения на основе положительных результатов, они становятся необходимым элементом организации.

### **Управленческие решения**

Управленческое решение – это нахождение оптимального варианта действий руководителя, который способствует решению ряда проблем и достижению поставленных целей.

Управленческие решения классифицируются по видам и формам.

Виды управленческих решений:

- оперативные (координационные);
- тематические;
- целевые.

Формы – устные, письменные.

Управленческие решения и действия учреждений и предприятий фиксируются в служебных документах. Письменными формами управленческих решений являются: протокол, приказ, решение.

### **Задание 1. Оформление протокола**

Протокол – документ, в котором фиксируются последовательность и содержание обсуждаемых коллегиальным органом (совещанием, конференцией, советом и т. д.) поставленных вопросов и принятых решений.

Первая страница протокола оформляется на общем бланке организации последующие обычных листах формата бумаги А4.

Протокол содержит следующие реквизиты:

- наименование организации;
- наименование вида документа;
- дату и номер протокола;
- место издания;

• заголовок к тексту в протоколе представляет собой название коллегиального органа, заседание которого состоялось (собрания учредителей). Заголовок формулируется в родительном падеже.

- текст протокола состоит из вводной и основной части. Во вводной части приводятся данные о председателе, секретаре и присутствующих членах коллегиального органа и излагается повестка дня. Основная часть строится в такой последовательности: СЛУШАЛИ - ВЫСТУПИЛИ - ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ). Все реквизиты и их части, кроме пунктов повестки дня, разделов СЛУШАЛИ - ВЫСТУПИЛИ - ПОСТАНОВИЛИ, печатают от левого поля формуляра.

- протокол заседания подписывают председатель и секретарь.

Протокол правления акционерного общества или совета директоров должны быть подписаны всеми присутствовавшими на собрании. В особо важных случаях выступавшие должны визировать протокол (визы проставляются на левом поле документа).

Протокол датируют тем числом, когда происходило описываемое событие. Если оно продолжалось с перерывами в течение нескольких дней, то через тире указывают даты его начала и окончания.

Существуют два вида протоколов:

полные, в которых содержание выступлений, приводятся полностью (если доклад представлен в письменном виде, то текст доклада прилагается);

краткие, в которых содержание выступлений формулируется тезисно, в разделе «ВЫСТУПИЛИ» указываются только фамилии выступивших. Возможен также вариант краткой формы, включающий только сведения о председателе и секретаре, количество участников, перечень рассмотренных вопросов и формулировку принятых решений.

Протоколы имеют постоянный срок хранения.

### **Макет протокола**

#### **НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ПРОТОКОЛ**

00.00.0000

№ 00

Место составления

форма заседания

Председатель И. О. Фамилия

Секретарь И. О. Фамилия

Присутствовали 00 чел. (указываются инициалы, фамилии

или

прилагается список присутствующих в алфавитном порядке, столбцом).

Повестка дня:

1. Первый вопрос (формулировка). Доклад (наименование

должности, фамилия, имя, отчество в родительном падеже).

2. Второй вопрос (формулировка). Доклад (оформление аналогичное).

1. СЛУШАЛИ: И. О. Фамилия (в именительном падеже) - краткое или развернутое изложение содержания выступления (от первого лица).

ВЫСТУПИЛИ: И. О. Фамилия - излагается содержание выступления (после фамилии в скобках может быть приведена должность выступающего).

ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Излагается формулировка постановления по первому вопросу - указываются действие в неопределенной форме (поручить, организовать и т. п.), исполнитель (должностное лицо, структурное подразделение), срок исполнения.

1.2. Аналогично оформляется пункт второй постановления по первому вопросу.

2. СЛУШАЛИ:

Оформление второго вопроса повестки дня строится аналогично первому.

Председатель	(подпись)	И.О. Фамилия
Секретарь	(подпись)	И.О. Фамилия

## **Задание 2. Оформление приказа**

Приказ - важнейший правовой распорядительный документ, издаваемый руководителем организации в целях решения возникающих в процессе деятельности стратегических и тактических задач.

Приказы издаются:

по основной деятельности (отражается организация работы предприятия, финансирование, планирование, снабжение и другим производственным вопросам);

по личному составу (регулируют прием, увольнение, перевод работников и др.).

Приказы по основной деятельности оформляют на общих бланках и бланках конкретного вида документа. В состав реквизитов приказа входят:

Текст приказа, как правило, состоит из двух частей: констатирующей и распорядительной.

Приказы могут издаваться как инициативные, так и во исполнение распорядительных документов вышестоящих организаций, органов

власти и управления.

В инициативных приказах в констатирующей части излагаются основания, причины, побудившие руководителя организации издать данный приказ, указываются цели и задачи приказа.

В приказах, издаваемых во исполнение распорядительных документов вышестоящих организаций, констатирующая часть содержит название вида документа, автора, дату, номер и заголовок этого документа.

Если предписываемое действие не нуждается в разъяснении, констатирующая часть может не составляться.

Распорядительная часть начинается со слова ПРИКАЗЫВАЮ (без кавычек), печатаемого с новой строки от левого поля бланка прописными буквами. После слова ПРИКАЗЫВАЮ ставится двоеточие.

Поскольку приказ зачастую предусматривает несколько различного характера действий, то его распорядительная часть делится на пункты, а иногда и на подпункты.

Каждый пункт начинается с указания в дательном падеже ответственного должностного лица или структурного подразделения, затем в сжатой, четкой формулировке излагаются предписываемые действия и указываются сроки исполнения мероприятий. Последним пунктом приказа назначается должностное лицо или структурное подразделение, которому вменяется контроль за исполнением приказа.

Приказ вступает в силу с момента его подписания и регистрации, которая проводится отдельно от других документов. Регистрационные индексы присваиваются приказам в пределах календарного года.

Приказы подписываются руководителем организации или по его поручению заместителем руководителя.

В процессе разработки приказа составляется список рассылки, в котором указываются подразделения и должностные лица, которых касается приказ. Работник службы делопроизводства после издания приказа организует ознакомление сотрудников организации с его содержанием. Как правило, один экземпляр вывешивается на стенде объявлений, а также копируется и раздается исполнителям.

Сроки хранения приказов по основной деятельности:

- по работе предприятия в целом - от 10 лет до ликвидации предприятия (в случае, если предприятие является источником комплектования госархива, - постоянно);
- по административно-хозяйственным вопросам - пять лет.

В ряде случаев ответственному исполнителю для выполнения работы не требуется полный текст приказа. В этом случае делается

выписка из него. По составу реквизитов и оформлению выписка практически не отличается от самого приказа. В выписке лишь уточняется название документа: вместо слова ПРИКАЗ печатаются слова ВЫПИСКА ИЗ ПРИКАЗА. Вместо полного текста печатается та часть приказа (пункт, пункты), которая касается непосредственно конкретного исполнителя.

Выписка заверяется секретарем и выдается ответственному исполнителю под роспись.

### **Макет приказа по основной деятельности**

НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ  
*индекс предприятия связи, почтовый  
и телеграфный адрес, № телефона,  
факса и т. д. окпо окуп*

### **П Р И К А З**

00.00.0000

№ 00

Место составления

Заголовок к тексту начинается с предлога «о», отвечает на вопрос «о чем»

В констатирующей части излагаются основания, цели, побудившие руководство организации издать приказ. В некоторых случаях, когда основания очевидны, констатирующая часть опускается. Распорядительная часть начинается со слова:

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. В начале пункта приводится наименование должности исполнителя, его Ф.И.О., или наименование структурного подразделения (в дательном падеже), затем четко излагается содержание предлагаемых действий (начинается с глагола неопределенной формы) и указывается срок исполнения.

2. Структура последующих пунктов аналогична. Пункты могут разбиваться на подпункты (1.1, 2.3 и т. д.). В отдельных случаях текст может представляться в виде таблицы.

3. В последнем пункте приказа приводится указание о контроле за исполнением приказа: Контроль за исполнением приказа возложить на... (указывается должность, Ф.И.О. или наименование структурного под-

разделения).

Наименование должности  
Руководителя (подпись) И.О. Фамилия

Визы заинтересованных лиц  
Должность подпись И. О. Фамилия  
00.00.0000

Исполнитель (Фамилия)  
телефон (000 00 00)

В дело 00-00 (подпись) Идентификатор  
00.00.0000 электронной  
копии документа

### **Задание 3. Оформление решения**

Решение - документ коллегиального органа (Совет директоров АО, Ученый Совет, собрания и т. п.), составляемый по организационным и производственным вопросам. Решения могут издаваться федеральными органами исполнительной власти, учеными и методическими советами, муниципальными органами управления, общественными организациями и др.

Решение имеет такую же структуру, как приказ и распоряжение, т. е. делится на констатирующую и распорядительную части.

В констатирующей части излагается состояние вопроса и формулируется конкретная задача.

В распорядительной части предлагается определенный перечень действий по решению данной задачи, а также назначаются исполнители и определяются сроки исполнения. Исполнителями могут быть как структурные подразделения, так и конкретные должностные лица. Распорядительная часть решения начинается словом РЕШИЛ (РЕШИЛА, РЕШИЛИ). Текст решения может быть разделен на пункты. Если решение вводит в действие какие-либо документы, то их следует оформить в качестве приложений.

Решения совета директоров, дирекции предприятия, собраний трудового коллектива, собраний акционеров, пайщиков имеют постоянный срок хранения.

**Примерный макет решения**  
**ЗАО «Эталон»**  
**РЕШЕНИЕ**  
Совета учредителей

05.06.2009

№17

Москва

О ликвидации ЗАО «Эталон»

Совет учредителей ЗАО и связи с невозможностью далее осуществлять хозяйственную деятельность ЗАО без риска стать несостоятельным (банкротом) в силу ставших стабильными неплатежей контрагентов.

**РЕШИЛ:**

1. Признать нецелесообразность дальнейшей финансово-хозяйственной деятельности ЗАО.
2. Ликвидировать ЗАО с 01.08.2009.
3. Назначить ликвидационную комиссию в составе:
4. ....
7. Ликвидацию ЗАО полагать завершенной, а ЗАО - прекратившим свою деятельность с момента внесения записи об этом в государственный реестр регистрации юридических лиц.

Настоящее решение принято единогласно.

Учредители ЗАО

*Подпись*

*Подпись*

*Подпись*

*Подпись*

В.И. Смирнов

А.В. Пирогов

И.Г. Фролов

Д.М. Кудрин

**Ситуационные задания**

**Ситуация 1.** Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?

3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

**Ситуация 2.** Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся

### **Организация документооборота на предприятии**

*Документооборот* – это движение документов в организации с момента их получения (входящих) или создания (исходящих) до завершения исполнения или отправки.

Документы при этом не просто передаются из одного структурного подразделения в другое или от исполнителя к исполнителю, а с ними совершаются определенные делопроизводственные операции. Следовательно, оперативность решения вопросов, зафиксированных в документах, зависит от скорости доставки и обработки документов, что в свою очередь обусловлено организацией документооборота в учреждении (организации, предприятии).

*Основные принципы организации документооборота:*

- прохождение документов должно быть оперативным;
- каждое перемещение документа должно быть оправданным, необходимо исключить или ограничить возвратные перемещения документов;
- порядок прохождения и процесс обработки основных видов документов должны быть единообразными.

Основные задачи организации документооборота - прямоточность в движении документов, однократность и единообразие их обработки.

В документообороте выделяют три документопотока: входящие, внутренние и исходящие документы. Хотя они тесно связаны между собой, каждый из этих потоков имеет свои правила обработки и

направления движения.

*Входящий документопоток составляют:*

- документы вышестоящих организаций, постановления, решения, распоряжения, приказы, письма и т. п., содержащие директивные указания, разъяснения и другие сведения;

- документы подведомственных организаций (фирм), присылающих первичную отчетно-учетную документацию и различного рода запросы;

- документы прочих организаций, обменивающихся информацией для решения вопросов, требующих совместных действий;

- жалобы и заявления граждан.

*Схема работы с входящими документами:*

- Прием документов, проверка правильности;

- Предварительное рассмотрение (сортировка, разметка);

- Постановка отметки о поступлении (№) на документах;

- Регистрация;

- Передача (доклад) документов руководителю или Передача документов заместителю, в структурные подразделения или исполнителям;

- Рассмотрение документов руководителем (резолуция);

- Внесение сведений из резолюции в журнал регистрации;

- Передача документов исполнителю;

- Контроль исполнения документов;

- Исполнение документов;

- Подшивка документов в дело.

*Этапы обработки исходящих документов:*

1. Исходящий документ готовится исполнителем в подразделении (составляется и согласовывается проект документа). Чаще всего он исполнителем и оформляется, а секретарь проверяет правильность оформления.

2. Оформленный документ передается на подпись руководителю предприятия.

3. После подписания руководителем документ регистрируется секретарем или в канцелярии.

4. Зарегистрированный документ отправляется адресату. Отправка должна быть произведена в день поступления документа в канцелярию.

5. Копийный экземпляр документа секретарь подшивает в дело.

*Схема прохождения исходящей документации:*

- Составление проекта исходящего документа;

- Согласование проекта документа;

- Оформление документа (печатание);
- Подписание руководителем;
- Регистрация документа;
- Отправка документа адресату;
- Подшивка второго (последнего) экземпляра (копии) в дело.

Внутренние документы составляются, оформляются, исполняются и хранятся в рамках предприятия. На этапах подготовки и оформления порядок работы с ними такой же, как с исходящими документами. На этапах исполнения такой же, как и с входящими документами.

### **Анализ документооборота предприятия**

Сегодня уже многие пришли к мысли, что культура работы с документами - это часть производственной культуры, являющейся важной предпосылкой успешной деятельности в условиях рынка. Поэтому система документооборота - такая же часть производственной инфраструктуры, абсолютно равноправная и необходимая, как и оборудование, ресурсы и персонал. Эта идея понятна любому руководителю, который теряет много времени от неправильно или несвоевременно оформленных документов, от неверных управленческих решений или от невозможности быстро найти нужный документ.

В связи с этим предлагается алгоритм анализа документооборота предприятия, основанный на выявлении «проблемных» участков документооборота и оптимизации движения документов согласно рациональной организации труда. Анализ предлагается реализовать поэтапно на основе разработанной методики

На первом этапе следует определить основные подразделения, отдельных исполнителей, отвечающих за процесс движения документооборота на предприятии. В основном данная функция возлагается на работников приемной руководителя организации. На небольших предприятиях эта работа поручается секретарю, который ведет регистрацию документов в специальных журналах. Следует также иметь в виду, что с внедрением технических средств на предприятии, а также использованием локальных сетей, за процесс оборота одних и тех же документов могут отвечать несколько работников: фактически работающих с бумажными документами и работающих с этой же информацией в сети.

После выделения сектора, ответственного за документооборот на предприятии, необходимо определить подчиненность выделенных подразделений и разграничить их функции по видам выполняемых работ, с целью формирования существующей модели документооборота на предприятии.

Воспользовавшись сложившейся организационной структурой, следует разработать блок-схему взаимосвязи подразделений, не отвечающих за процедуру документооборота, с ранее сформированной схемой подразделений, отвечающих за документооборот на предприятии. После этого целесообразно указать (схематически) маршруты движения документов и между самими подразделениями.

На втором этапе производится анализ структуры документооборота предприятия.

Группировку документов по признаку документационного обеспечения рекомендуется проводить в виде таблицы. Для более подробного анализа можно рассчитать количество обращающихся документов в среднем в месяц, в день.

Внутренние документы целесообразно рассматривать в разрезе финансовых и служебных функций.

Возможен также более детальный анализ приказов с разбивкой их на рубрики:

- по основной деятельности;
- по учетной политике;
- по личному составу.

Период, в течение которого проводится анализ, выбирается предприятием самостоятельно. Для выявления динамики в движении документов определяются темпы роста входящих, исходящих и внутренних документов предприятия. Группировка документов предприятия по подразделениям, позволяет определить: какие из подразделений наиболее сильно загружают документооборот. Количество документов определенное в предыдущем виде анализа необходимо перегруппировать по подразделениям, которые были определены при формировании существующей модели документооборота на предприятии. Данный вид анализа также рекомендуется проводить в виде таблицы с указанием доли документов каждого подразделения в общей их сумме.

Критерии отнесения документов к тому или иному подразделению выглядят следующим образом:

- для входящих и внутренних документов – то подразделение, которое будет выполнять предписания по данному документу или ответственное лицо подразделения, которому адресован данный документ;
- для исходящих документов – то подразделение или должностное лицо, которым составлен данный документ.

Выявление сезонности в объеме документооборота целесообразно проводить также в виде таблицы с разбивкой входящих, исходящих и внутренних документов по месяца

Стремление отдельных руководителей иметь собственный «архив», состоящий из копий полученных или подписанных документов, свидетельствует о невысокой управленческой подготовке руководителя или о недоверии секретарю-референту. Документы в этом случае хранятся неупорядоченно, поиск их затруднен. Таких «архивов» быть не должно [2].

С резолюцией руководителя документ передается ответственному исполнителю под расписку в журнале регистрации входящих документов с проставлением исполнителем даты получения. Перемещение документов между исполнителями может осуществляться без расписок, за исключением документов с грифом «КТ» или «Конфиденциально».

Для обеспечения оперативного исполнения документа несколькими исполнителями одновременно секретарь-референт размножает входящий документ и передает копии исполнителям. Документ находится в работе у исполнителя до окончательного решения вопроса. Когда работа над документом завершена (составлен ответный документ, выполнено конкретное действие, задание), на документе проставляется отметка о его исполнении и направлении в дело. После этого документ вместе с копией ответа передается секретарю-референту для подшивки в дело.

В фирме для ряда документов может быть принят порядок, при котором рассмотрение документов руководителем осуществляется после окончания их исполнения, одновременно с подготовленными для подписания проектами внутренних или отправляемых документов. Это позволит сэкономить время руководителя за счет не двухкратного, а однократного ознакомления с документом. Но для введения такого порядка необходимо четко разграничить, какие виды служебных документов могут так обрабатываться, а какие нет, и провести этап проверки этого порядка на практике.

### **2.1.5. Перечень индивидуальных заданий (часть 2 (теоретический раздел))**

1. Правила принятия инвестиционных решений
2. Инвестиционная стратегия организации
3. Стадии реализации инвестиционного проекта
4. Основные виды функциональных стратегий компании
5. Стратегия маркетинга
6. Социальная стратегия
7. Общие и специфические особенности рынка научно-

технической продукции

8. Соотношение затрат (расходов) и доходов как основной критерий экономической оценки инноваций и инвестиционной деятельности
9. Правила комплексной оценки эффективности инноваций
- 10.
11. Контроль реализации бизнес-плана
12. Этапы контроля реализации бизнес-плана
13. Контроль за исполнением договора
14. Участники проектов.
15. Менеджер проекта, его задачи
16. Команда проекта, ее задачи.
17. Типы организационных изменений
18. Модель процесса управления изменениями
19. Охарактеризуйте управленческие решения. Основные факторы, влияющие на процесс принятия решений.
20. Роль информации при принятии управленческих решений'
21. Классификация управленческих решений .
22. Подготовка и принятие управленческого решения
23. Управление инновациями в организации
24. Способы документального оформление управленческих решений
25. Характеристика и правила оформления распорядительных документов: решение, указание.

### **2.1.6. Перечень индивидуальных заданий (часть 2 (практический раздел))**

Ознакомьтесь с ситуациями, дайте рекомендации по решению сложившейся проблемы.

#### **Задание 1 - «Поиск решения» (производственная ситуация)**

Описание ситуации

Квалифицированный токарь А.П. Петров имеет 5-й разряд и работает в ремонтном цехе локомотивного депо на станке устаревшей конструкции, который часто выходит из строя, иногда подолгу простаивая в ремонте. Опытный рабочий несколько раз обращался к мастеру участка М.И. Иванову с просьбой о переводе его на более совершенное оборудование. Свою просьбу он аргументировал тем, что при индивидуальной организации труда, принятой на участке, работающие на новых станках молодые токари намного перевыполняют месячные задания, а ему, высококвалифицированному рабочему, с трудом удается

выполнить норму выработки, и зарабатывает он значительно меньше, чем мог бы.

На токарном участке, которым руководит мастер М.И. Иванов, возрастной состав станков различен, причем более трети из них начали эксплуатироваться в последние десять лет. Однако на долю морально и физически устаревшего оборудования приходится еще около 40% станков. Это обстоятельство порождает постоянный недостаток кадров станочников: вновь принятые на участок токари неохотно работают на станках устаревшей конструкции.

В настоящее время на участке высвободилась одна смена для относительно нового станка (участок работает в две смены). На это место мастер участка планирует принять токаря 5-го разряда, который предложил свои услуги при условии предоставления ему нового оборудования. Перемена места работы вновь нанимаемого станочника И.С. Семенова связана с большими затратами времени на его проезд городским транспортом от места жительства до предприятия (более часа в один конец). Такой же цех, но по ремонту горного и металлургического оборудования на промышленном предприятии, находится лишь в трех кварталах от места жительства И.С. Семенова.

Поскольку большая часть станочников участка занята работой на устаревшем оборудовании, то, предвидя жалобы других токарей на плохое оборудование, мастер М.И. Иванов с помощью технолога и нормировщика убедил отдел труда и заработной платы в необходимости введения коэффициента к нормам выработки для токарей, работающих на устаревшем оборудовании.

На совещании у главного инженера локомотивного депо начальнику цеха и мастерам было разъяснено, что в настоящее время не представляется возможным заменить все морально и физически устаревшее оборудование. Кроме того, все станки по техническому состоянию еще не подлежат списанию; экономически выгодно некоторое время использовать их в производстве.

Мастер М.И. Иванов узнал, что из пяти токарных станков, выделенных участку на год, два предназначены для пополнения парка в связи с увеличением объема работ. В порядке замены изношенного оборудования будет получено три станка более совершенной конструкции.

Поступление новых станков будет осуществляться следующим образом: 2-й квартал - 1; 3-й квартал - 2; 4-й квартал - 2 станка.

Ситуация рассматривается по состоянию на январь текущего года. О графике получения новых станков мастер пока не информировал коллектив участка.

В настоящее время дефицит станочников на участке составляет 6 человек, а в конце года (по мере увеличения объема работ и увеличения станочного парка на 2) потребуется принять на работу еще 4 человека.

В целях привлечения кадров мастер решил ставить на новые станки в основном вновь принимаемых рабочих. Тем самым он надеялся избежать и возможных конфликтов в коллективе, связанных с тем, что на новый станок будет переведен Петров, а не Сидоров. К тому же мастер был уверен, что введение коэффициента к нормам выработки на старых станках удовлетворит рабочих и поможет полностью укомплектовать участок кадрами. Однако Петров заявил, что если его не переведут на новый станок, имея в виду освободившуюся смену, он намерен подать заявление об уходе.

Ваша задача:

1. Дать оценку возникшей в ремонтном цехе ситуации.
2. Сформулировать главную проблему, которая возникла в ремонтном цехе.
3. Предложить свои варианты решения проблемы.
4. Обосновать выбор оптимального варианта разрешения проблемы.
5. Объяснить причины возникновения проблемы.
6. Дать свои предложения по предупреждению возникновения подобных ситуаций.
7. Насколько типична данная ситуация для вашего предприятия?

## **Задание 2 «Конкурент» (проблемная ситуация)**

Описание ситуации

Общество с ограниченной ответственностью фирма «РИАЛ» работает на рынке производства декоративных строительных конструкций в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывала сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных фирм, выпускающих такие же конструкции, но по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с фирмой «РИАЛ».

Несмотря на то, что фирма «РИАЛ» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство фирмы понимает

сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других проблем могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и ее вытеснении конкурентами с рынка сбыта данной продукции.

Ваша задача:

1. Составить причинно-следственную цепь для данной ситуации.
2. Определить главную проблему в данной ситуации.
3. Показать существуют ли в данном случае вторичная и срочная проблемы.
4. Предложить свои варианты решения проблемы.

### **Оформление документов**

1. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (отдела маркетинга).
2. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (отдела продаж).
3. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (отдела рекламы).
4. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (отдела закупок).
5. Подготовить проект приказа о введении в действие управленческого документооборота.
6. Подготовить проект приказа об утверждении планов развития деятельности.
7. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (торгового отдела).
8. Подготовить проект приказа об утверждении и введении в действие должностной инструкции заместителя директора по коммерческим вопросам.
9. Подготовить проект приказа об утверждении и введении в действие должностной инструкции заместителя директора по производству.
10. Подготовить проект приказа об утверждении и введении в действие должностной инструкции начальника отдела сбыта.
11. Подготовить проект приказа об утверждении и введении в действие должностной инструкции начальника отдела маркетинга.
12. Подготовить проект приказа о внесении изменений в органи-

зационно-распорядительные документы.

13 Подготовить проект приказа о проведении мероприятий (семинаров, конференций и т.п.)

14. Составить и оформить протокол общего собрания трудового коллектива о принятии коллективного договора.

15. Составить и оформить протокол общего собрания трудового коллектива о внесении изменений в Устав.

16. Составить и оформить протокол собрания об организации центра исследований.

17. Составить и оформить протокол общего собрания об утверждении положения о центре исследований.

18. Составить и оформить протокол общего собрания о назначении директора центра.

19 Составить и оформить решение заседания Совета директоров об утверждении условий договора.

20 Составить и оформить решение заседания Совета директоров об изменении условий договора.

21. Составить и оформить решение заседания Совета директоров о расторжении договора.

### **3. ПОРЯДОК ПРОХОЖДЕНИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ**

#### **Руководитель практики от университета должен:**

- разработать тематику индивидуальных заданий;
- обеспечить проведение организационного собрания;
- обеспечить высокое качество прохождения практики студентами и строгое соответствие ее учебным планам и программам;
- осуществлять контроль правил по охране труда и технике безопасности;
- следить за выполнением графика прохождения практики;
- рассмотреть отчеты студентов, принять дифференцированный зачет по практике;
- представить заведующему кафедрой отчет о результатах проведения практики.

## Права и обязанности студента в период прохождения учебной практики

В период практики студенты должны собрать необходимые материалы для отчета о прохождении учебной практики.

В период прохождения практики студент обязан:

- полностью выполнять задания, предусмотренные программой практики;
- своевременно составлять отчет о прохождении практики.

По окончании практики студент должен сдать руководителю практики отчет о прохождении учебной практики.

В процессе прохождения практики студент имеет право получать необходимые ему консультации по вопросам содержания практики и подготовки отчета у руководителя практики от университета.

## 4. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ ОТЧЕТОВ ПО ПРАКТИКЕ

По результатам учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков) обучающийся представляет отчет руководителю практики для последующего обсуждения и окончательной оценки.

Перед началом практики обучающийся обязан получить индивидуальное задание (прил. 1, 2). Основные положения результатов выполнения индивидуального задания должны найти отражение в отчете о практике.

Формой отчетности по практике является отчет. Оформление отчета является важным заключительным этапом прохождения учебной практики обучающимся.

В отчет о прохождении учебной практики в следующей последовательности входят:

1. Титульный лист
2. Содержание
3. Введение
4. Основная текстовая часть отчета о прохождении учебной практики
5. Заключение.

Отчет о прохождении учебной практики начинается с **титульного листа**. Титульный лист содержит обязательные реквизиты, отраженные в прил. 3.

После титульного листа располагается раздел **«Содержание»**. В нем находят отражение структура основной текстовой части отчета и приложений со ссылкой на начальную страницу текста. Название разделов в тексте и в содержании должны соответствовать.

Во **введении** отражаются актуальность, цели и задачи практики, методы исследования.

В **основной текстовой части отчета** излагаются результаты прохождения учебной практики в соответствии с утвержденной программой.

В **заключении** формулируются основные выводы.

В период практики обучающиеся обязаны систематически вести дневник практики (прил. 4), в котором отмечают характер и содержание выполняемой работы.

Рабочий график проведения практики (при стационарном способе проведения практики) представлен в прил. 5. Совместный рабочий график проведения практики (при выездном способе проведения практики) представлен в прил. 6.

В характеристике практиканта руководитель практики от профильной организации отражает сведения о его навыках и умениях, уровне его профессиональной подготовки, об уровне освоения компетенций, объеме и качестве выполненных им поручений за период прохождения практики в соответствии с программой практики (прил. 7).

Отчеты о прохождении учебной практики защищаются перед специально создаваемой комиссией, в состав которой включаются: заведующий кафедрой, преподаватель (преподаватели) кафедры менеджмента, ответственные за проведение практики, а также могут быть приглашены представитель (представители) профильной организации.

Защита отчетов проводится в специально отведенное время и включает:

- краткое сообщение автора (7-10 минут) об объекте исследования, результатах практики, проведенных исследованиях в рамках темы с использованием презентации;

- вопросы к автору отчета и ответы на них.

При оценке знаний и умений, приобретённых обучающимися в период прохождения практики, учитывается системность, полнота и правильность ответов, понимание изученного теоретического и практического материала, уровень речевого оформления ответа.

## 5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

1. Агарков, А.П. Теория менеджмента / А.П. Агарков. - М.: Альфа-М, 2013. - 272 с.
2. Ватолина, М.В. Организация и технология документационного обеспечения управления: Учебное пособие для бакалавров [Электронный ресурс]: учеб. пособие - Электрон. дан. - Москва: Дашков и К, 2015. - 320 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/61049>. - Загл. с экрана
3. Глухов, В.В. Менеджмент: учеб. для вузов / В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2009. - 608 с.
4. Гусаров, Ю.В. Теория менеджмента / Ю.В. Гусаров. - М.: Инфра-М, 2014. - 272 с.
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.И. Кабушкин. - Минск: Новое знание, 2006. - 336 с.

### Дополнительная литература:

1. Казакова, Е.И. Разработка и принятие управленческих решений [Электронный ресурс]. Учебное пособие / Е.И. Казакова. - СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург, 2011. - 122 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/005/78005/files/decisionmaking.pdf> - Загл. с экрана.
2. Круглова, Основы менеджмента: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. - Москва: КноРус, 2013. - 499 с.
3. Попова, И.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / И.В. Попова. - Иркутск: Издательство ИрГСХА, 2014. - 189 с.: ил. - Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246826>. - Загл. с экрана.
4. Попова, И.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / И.В. Попова. - Иркутск: Издательство ИрГСХА, 2014. - 189 с.: ил. - Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246826>. - Загл. с экрана.
5. Пужаев, А.В. Управленческие решения: учебное пособие / А.В. Пужаев. - Москва: КноРус, 2012. - 185 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/902535> - Загл. с экрана.
6. Теория игр в менеджменте. Учебно-методическое пособие для студентов-бакалавров аграрного университета направления подготовки 080200.62 «Менеджмент» / Н.Б. Уейская - Режим доступа: 2014 <http://rucont.ru/efd/241484>
7. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро. - Москва: КноРус, 2015. - 346 с. - Для бакалавров. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/916647> - Загл. с экрана.

### **Интернет-ресурсы:**

[www.rsl.ru](http://www.rsl.ru) (Российская государственная библиотека)

[www.gov.ru](http://www.gov.ru) (Официальная Россия в Интернет)

### **Перечень программного обеспечения**

Операционная система Microsoft Windows XP Professional Russian  
Операционная система Microsoft Windows 7 Professional Russian  
Операционная система Microsoft Windows 10 Professional Russian  
Офисное программное обеспечение Microsoft Office 2010 Standart  
Офисное программное обеспечение Microsoft Office 2013 Standart  
Офисное программное обеспечение Microsoft Office 2016 Standart  
Офисное программное обеспечение OpenOffice  
Офисное программное обеспечение LibreOffice  
Программа для распознавания текста ABBYY Fine Reader 11  
Программа для просмотра PDF Foxit Reader  
Программное обеспечение организаций, на базе которых проходит практика

**Кафедра менеджмента**  
**Индивидуальное задание на выполнение учебной практики**  
**по получению первичных профессиональных умений и навыков**  
**(часть 1)**

Студенту \_\_ курса группы \_\_\_\_\_ Института экономики и агробизнеса  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество)

Вариант №\_\_

**1. Теоретическая часть задания**

Изложить письменные ответы на вопросы для последующего собеседования

Вопрос № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вопрос № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Практическая часть задания**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Задание выдал

(подпись)

И. О. Фамилия

Задание принял

(подпись)

И. О. Фамилия

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**Кафедра менеджмента**  
**Индивидуальное задание на выполнение учебной практики**  
**по получению первичных профессиональных умений и навыков**  
**(часть 2)**

Студенту \_\_ курса Группы \_\_\_\_\_ Института экономики и агробизнеса  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество)

Вариант № \_\_\_\_

**1. Теоретическая часть задания**

Изложить письменные ответы на вопросы для последующего собеседования

Вопрос № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вопрос № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Практическая часть задания**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Задание выдал (подпись) И. О. Фамилия

Задание принял (подпись) И. О. Фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**Приложение 3**

**ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА ОТЧЕТА  
МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

\_\_\_\_\_ (наименование института)

**Кафедра** \_\_\_\_\_  
(наименование кафедры проведения практики)

**ОТЧЕТ**

о прохождении \_\_\_\_\_ практики  
(наименование практики)

Студента \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Группа \_\_\_\_\_

Направление подготовки: \_\_\_\_\_

Направленность: \_\_\_\_\_

Руководители практики от профильной организации:

\_\_\_\_\_/ Ф.И.О./ \_\_\_\_\_ М.П.  
(должность) (подпись)

от университета:

\_\_\_\_\_/ Ф.И.О./ \_\_\_\_\_ М.П.  
(должность) (подпись)

Отчет представлен \_\_\_\_\_  
(дата, № регистрации)

Допущен к защите \_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Результаты защиты \_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Брянская область  
201\_\_ г.

**ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ДНЕВНИКА ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ**

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего образования  
 «Брянский государственный аграрный университет»

**Дневник прохождения практики**

Студента \_\_\_\_\_ курса, обучающегося по направлению подготовки

профиль \_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

Место практики \_\_\_\_\_  
 (название профильной организации)

Руководитель практики от профильной организации

(Ф.И.О.)

Дата	Содержание практики	Результат работы
Согласно рабочего графика (Приложению №1 к Договору об организации и проведении практики)	Знакомство с организацией, изучение документов и специфики работы организации	1. Ознакомился с принципами работы организации (предприятия). Узнал об обязанностях сотрудников. 2. Изучил рабочие, технические и правоустанавливающие документы организации и т. д.
.....		
	Оформление отчётной документации по итогам прохождения практики	

Начало практики: \_\_\_\_\_ 201\_\_ года

Окончание практики: \_\_\_\_\_ 201\_\_ года

Содержание и объем выполненных работ подтверждаю:

- руководитель практики от профильной организации

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
М. П. (подпись) / (Ф.И.О.)

- руководитель практики от университета

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(подпись) / (Ф.И.О.)

## Приложение 5

Рабочий график проведения  
 \_\_\_\_\_ практики  
 (наименование практики)  
 студентами группы \_\_\_\_\_ ФГБОУ ВО Брянский ГАУ направле-  
 ния \_\_\_\_\_ подготовки \_\_\_\_\_,  
 \_\_\_\_\_ формы обучения \_\_\_\_\_,  
 (шифр, полное наименование) (очной, очно-заочной, заочной)

Дата	Мероприятие	Место	Исполнитель
Первый день практики	Вводный инструктаж, ознакомление с Программой практики, графиком и т. д.	ФГБОУ ВО Брянский ГАУ	Зав. кафедрой (за которой закреплена практика), руководитель практики от университета
			<i>Студент</i>
			<i>Студент</i>
			<i>Студент</i>
		.....	.....

Руководитель практики \_\_\_\_\_ /Ф.И.О./  
 (подпись)

## Приложение 6

### Совместный рабочий график проведения

\_\_\_\_\_ практики  
*(наименование практики)*

студентами группы \_\_\_\_\_ ФГБОУ ВО Брянский ГАУ направле-  
ния \_\_\_\_\_ подготовки \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_ формы обучения \_\_\_\_\_  
*(цифр, полное наименование) (очной, очно-заочной, заочной)*

Дата	Мероприятие	Место	Исполнитель
Первый день практики	Вводный инструктаж, ознакомление с Программой практики, графиком и т. д.	<i>Профильная организация</i>	Руководитель от предприятия или др. назначенное лицо
			<i>Студент</i>
			<i>Студент</i>
			<i>Студент</i>
		.....	.....
			Студент

Согласовано:  
Руководитель практики от  
ФГБОУ ВО Брянский ГАУ

\_\_\_\_\_/Ф.И.О./  
*(подпись)*

Руководитель практики  
от \_\_\_\_\_  
*(наименование профильной организации)*

\_\_\_\_\_/Ф.И.О./  
М.П. *(подпись)*

**ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

**Характеристика**

профессиональной деятельности обучающегося во время прохождения

---

практики  
(наименование практики)

Ф.И.О обучающегося \_\_\_\_\_

Сроки проведения практики \_\_\_\_\_

*В характеристике практиканта должны быть отражены сведения о его навыках и умениях, уровне его профессиональной подготовки, об уровне освоения компетенций, объеме и качестве выполненных им поручений за период прохождения практики или НИР в соответствии с программой практики.*

Вывод:

---

---

---

---

Руководитель практики от профильной организации

\_\_\_\_\_  
(подпись) / (Ф.И.О.)

*Дата*

М. П.

**ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ РЕЦЕНЗИИ НА ОТЧЕТ**

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

\_\_\_\_\_ (наименование института)

**Кафедра** \_\_\_\_\_

(наименование кафедры организации практики)

**РЕЦЕНЗИЯ**

на отчёт по \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ практике

(наименование практики)

Студента \_\_\_\_\_ курса, группы \_\_\_\_\_ направления подготовки

\_\_\_\_\_,  
(шифр, наименование)

профиль \_\_\_\_\_, форма обучения: очная/ очно-  
заочная/ заочная

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. студента)

Положительные стороны:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Недостатки, включая стиль и грамотность написания, соответствие  
программе практики и индивидуальному заданию

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Предполагаемая оценка отчета: \_\_\_\_\_

Руководитель практики от университета \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

Дата

## **УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ**

Подольникова Елена Михайловна  
Поседько Нина Акимовна  
Шеламкова Наталья Юрьевна

### **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ**

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 21.11.2017 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Усл. п. л. 2,96. Тираж 50 экз. Изд. 5449.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ