

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Брянский государственный аграрный университет»
Брасовский промышленно-экономический техникум

С.А. Шитова

«МЕНЕДЖМЕНТ»

Учебно-методическое пособие

*Рекомендовано Учебно — методическим советом филиала
в качестве учебно — методического пособия по специальности*

38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет
(по отраслям)»

Брянская область 2015

УДК 372.834
ББК 74.57
Ш 34

Шитова С.А. **Менеджмент**: учебно–методическое пособие. / С.А. Шитова. - Брянск: ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, 2015. – 42 с.

Данное учебно - методическое пособие определяет порядок выполнения обучающимися практических работ по дисциплине «Менеджмент» и предназначены для студентов специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)»

Рецензенты

Слуева Н.В. преподаватель экономических дисциплин (Брасовский филиал ФГБОУ ВО Брянский ГАУ)

Другова Г.Е., методист (Брасовский филиал ФГБОУ ВО Брянский ГАУ)

Рекомендовано к изданию решением учебно-методическим советом филиала ФГБОУ ВО «Брянский аграрный университет» - Брасовский промышленно-экономический техникум от 25.05.2015 года, протокол № 5.

© Брянский ГАУ, 2015
© Шитова С.А., 2015

Введение

Знание основ менеджмента значительно повышает общую и профессиональную культуру специалистов, способствует выработке и совершенствованию их деловых и интеллектуальных качеств, управленческой зрелости, осознанию социальной значимости своей профессии. Знание основ управления позволяет более эффективно организовывать деятельность предприятия, правильно строить свои отношения с подчиненными, выяснить причины нарушения норм в этих взаимоотношениях. Приобретенные знания используются в решении многих проблем, в том числе при совершенствовании работы предприятий и организаций любой формы собственности.

Прочность, осознанность и действенность знаний обучающихся наиболее эффективно обеспечивается при помощи активных методов. Среди них важное место занимают практические занятия по решению задач и конкретных ситуаций.

В соответствии с методикой заранее формулируется тема практического занятия, ставятся конкретные цели и задачи, достигаемые в процессе выполнения практического занятия. Приводится литература, необходимая для выполнения практического занятия.

Начинать работу на занятии рекомендуется с ознакомления с кратким теоретическим материалом, касающимся практического занятия. Затем осуществляется контроль понимания обучающимися наиболее общих терминов. Далее следует разбор решения типовой задачи практического занятия. В том случае, если практическое занятие не содержит расчетного задания, а связано с изучением и анализом теоретического материала, необходимо более подробно остановиться на теоретических сведениях и ознакомиться с источниками литературы, необходимыми для выполнения данного практического занятия.

В ходе выполнения расчетных заданий обучающиеся научатся реализовывать последовательность действий при использовании наиболее распространенных методов и делать выводы, вытекающие из полученных расчетов.

Каждое из практических занятий может представлять небольшое законченное исследование одного из теоретических вопросов изучаемой дисциплины.

В конце каждого занятия необходим контроль. Контрольные вопросы должны способствовать более глубокому изучению теоретического курса, связанного с темой практического занятия. Также контрольные вопросы должны помочь в решении поставленных перед учащимися задач и подготовке к сдаче практического занятия.

В общем виде методика проведения практических занятий включает в себя рассмотрение теоретических основ и примера расчета, выдачу многовариантного задания и индивидуальное самостоятельное выполнение обучающимся расчетов. Освоение методики расчета осуществляется во время проведения практических занятий, далее самостоятельно обучающиеся выполняют расчетные работы в соответствии заданиями.

Перечень практических работ по дисциплине

№ темы, практической работы	Содержание	Количество часов
1.2 1	Анализ организационных структур управления	2
1.3 2	Оценка влияния факторов внутренней и внешней среды	2
2.2 3	Разработка плана работы подразделения	2
2.3 4	Решение ситуаций по организации работы подразделений	2
2.4 5	Анализ ситуаций по проблемам мотивации работников	2
3.1 6	Определение методов управления	2
4.1 7	Анализ эффективности организации системы мотивации	2
4.2 8	Выбор вариантов управленческих решений	2
4.3 9	Принятие управленческих решений	2
5.1 10	Определение стиля руководства	2
5.2 11	Оценка эффективности делового общения руководителя	2
	Итого	22

Критерии оценки выполнения студентом практических заданий

№ п/п	Оцениваемые навыки	Метод оценки	«Зачтено»	«Незачтено»
1	Отношение к работе, умение организовать работу	Наблюдение руководителя, просмотр материалов	Работа выполнена в срок. Студент точно понимает цель задания. Работа выполнена с минимальной помощью или без нее	Демонстрирует безразличие к выполняемой работе. Требуется постоянного напоминания для выполнения, не выполняет требования задания. Требуется дополнительная проверка, подтверждающая самостоятельность выполнения
2.	Качественное наполнение структурных разделов работы	Проверка практической работы	Содержание разделов соответствует их названию. Собрана полная, необходимая информация. Правильно реализует алгоритмы решения по исходным данным	Содержание разделов не соответствует их названию. Использованная информация и исходные данные отрывисты и второстепенны. Полученные результаты не внушают доверия и требуют дополнительной проверки
3.	Умение использовать полученные знания и навыки при реализации задания практической работы	Проверка работы, собеседование	Свободно использует полученные знания для практической работы,	Не способен применить полученные ранее знания (даже после консультаций) из соответствующих дисциплин для решения конкретных задач практической работы. Не способен использовать знания из одного раздела при решении задач последующих разделов
4.	Достаточность объема используемой литературы и правовых источников	Проверка работы, собеседование	При подготовке и выполнении практической работы использован достаточный объем учебной литературы	При подготовке и выполнении практической работы учебная литература не использовалась или использовалась недостаточно

5.	Умение обобщать, анализировать и делать выводы	Проверка работы, собеседование	Работа выполнена в соответствии с методикой	Работа выполнена с ошибками
6.	Уровень общей профессиональной грамотности	Проверка работы	Умелое использование профессиональной терминологии,	Неумение пользоваться профессиональной терминологией,
7.	Оформление работы	Проверка работы	Студент демонстрирует аккуратность соблюдения применяемых методов и приемов, имеются все данные	Работа выполнена и оформлена небрежно, без соблюдения установленных требований

Практическая работа № 1

Тема: «Анализ организационных структур управления»

Цель: 1. Выработать навыки определения вида организационной структуры заданным условиям,

2. Выработать умения и навыки умений применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты, практикум по «Менеджменту».

Основные умения и навыки: навыки определения и построения организационных структур; умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач
Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 1

Практическая работа выполняется обучающимися при помощи преподавателя, так как для принятия решения необходимо внимательно прочитать условия задачи и проанализировать их. Выделить основные моменты, необходимые для принятия правильного решения. С этой целью рекомендуется условия первой задачи проанализировать, работая коллективно, по группам; совместно выработать решение по вопросам, поставленным в задаче, под диктовку преподавателя правильно сформулировать ответ и записать в тетрадь для практических работ. Эта запись будет служить образцом для оформления ответов на вопросы последующих задач.

Далее обучающиеся работают самостоятельно. Для решения каждой задачи отводится примерно 20 минут. Для того чтобы преподаватель смог проконтролировать ход выполнения работы, степень выработки основных умений и навыков, и своевременно исправить ошибки при принятии решения по вопросам задач, после решения каждой задачи рекомендуется коллективно (всей учебной группой) проанализировать ответы обучающихся.

При выполнении практической работы обучающиеся совершают действия в следующем порядке:

1. Изучают условия задачи.
2. Повторяют учебный материал по конспекту.
3. Формулируют ответ и в письменной форме излагают его в тетради для практических работ.

При выполнении работы следует помнить, что организационная структура предприятия — это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними.

Выбор организационной структуры зависит от таких факторов, как: организационно-правовая форма предприятия;

сфера деятельности (тип выпускаемой продукции, ее номенклатура и ассортимент);

масштабы предприятия (объем производства, численность персонала);

рынки, на которые выходит предприятие в процессе хозяйственной деятельности;

используемые технологии;

информационные потоки внутри и вне фирмы;

степень относительной обеспеченности ресурсами и др.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, также учитывают уровни взаимодействия:

организации с внешней средой; подразделений организации; организации с людьми.

Важную роль здесь играет структура организации, посредством которой и через которую это взаимодействие осуществляется. Структура фирмы — это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов.

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управле-

ния, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Задачи для решения

Ситуация 1

Существуют различные формы крупных объединений многочисленных предприятий. Можно встретить такие названия, как министерство, группа компаний, конгломерат, корпорация, холдинг и т.д. Процесс объединения различных предприятий может происходить как по «горизонтали», так и по «вертикали».

Рассмотрим каждый из вариантов на классических примерах. Экономика СССР развивалась путем специализации производства и объединения отдельных предприятий в отрасли. За счет крупных масштабов было запланировано резко снизить издержки производства и получить большой экономический эффект.

Были сформированы отраслевые министерства — монополии, которые, формируясь по «горизонтали», занимали соответствующую нишу в своей области деятельности.

Характерным примером в этом отношении является нефтегазовый комплекс.

Геологической разведкой нефти и газа занималось Министерство геологии. Добычей — соответственно Министерство нефтяной промышленности и Министерство газовой промышленности. Трубопроводы прокладывало Министерство строительства предприятий нефтяной и газовой промышленности. Переработку нефти осуществляло Министерство нефтеперерабатывающей и нефтехимической промышленности, а также Министерство химической промышленности. На мировом рынке реализацией нефти и газа занималось Министерство внешних экономических связей. Каждое из этих министерств являлось монополистом в своей узкой сфере деятельности.

Взаимодействие всех этих министерств обеспечивал Совет Министров, основным методом работы которого была система совещаний, приказов, распоряжений, постановлений.

На Западе также давно известны выгоды специализации, крупносерийного производства, использования научно-технических достижений. Однако антимонопольное законодательство соответствующих стран не позволяет захватить всю «горизонталь» конкретной отрасли. Поэтому крупные западные компании, сравнимые по масштабам с нашими министерствами или даже превосходящие их, как правило, расширяются по «вертикали», которая включает весь комплекс — от добычи до реализации готового продукта.

Английская компания «Бритиш петролеум» — одна из крупнейших компаний в мировом нефтегазовом бизнесе и довольно типичная по характеру специализации производства и реализации продукции. Она охватывает в 70 странах весь нефтехимический комплекс: проводит геологические изыскания, добычу, строит трубопроводы, осуществляет перевозки своим флотом, ведет нефтеочистку и нефтепереработку, имеет крупные химические производства и владеет сетью бензозаправочных станций. Все подразделения «Бритиш петролеум» живут за счет продажи конечной продукции. «Бритиш петролеум» — типичный пример крупного отраслевого конгломерата компаний, специализирующегося в сравнительно узкой области экономики.

Однако существуют группы компаний, в которых объединяют предприятия разных отраслей с различной специализацией. Так, английская группа «Графальгар-хаус» объединяет около 60 компаний. Эта группа занимается судостроением, морскими перевозками,

строительством отелей, реконструкцией зданий, проектированием и автоматизацией различных производств, сооружением морских платформ для добычи нефти и газа, созданием проходческих щитов для прокладки тоннелей. Такие группы компаний типичны для капиталистической экономики. На первый взгляд это — потеря специализации, но, оказывается, вести производство таким образом выгодно, поскольку главный критерий успеха деятельности — прибыль.

Ответить на вопросы:

1. В чем состоит суть вариантов организации производственной деятельности по «горизонтали» и по «вертикали»?
2. Какие достоинства и недостатки характерны для каждого из этих вариантов?
3. Приведите примеры организационного построения крупных российских объединений предприятий.

Ситуация 2

Когда-то в здании этой швейной фабрики в Санкт-Петербурге под покровительством императрицы учили шить девочек из бедных семей. С 1948 г. фабрика, на которой продолжали шить исключительно женскую одежду, стала называться швейным объединением «Первомайская заря».

В 1992 г. в России начались рыночные реформы. После приватизации швейное объединение (ЗАО «Первомайская заря») оказалось в сложном положении. Жить по-старому не хотели, шить по-новому не умели. Не было навыков самостоятельной работы отсутствовала прибыль.

Менеджеры объединения обратились к услугам консультантов из Японии. При их участии начались преобразования, в частности изменилась структура управления. Ликвидировали должности первых, вторых и третьих заместителей руководителей. В основу новой организации работы компании лег блочный принцип с жестко фиксированными центрами ответственности и прозрачностью доходно-расходной части каждого подразделения. На фабрике выделили пять блоков: ассортимент, экономика, производство, общие вопросы, торговля. Генеральный директор непосредственно общается с директорами блоков, а текущие вопросы они решают самостоятельно. Реструктуризация позволила резко сократить производительные расходы.

Однако финансовых средств все еще не хватало, и менеджеры «Первомайской зари» начали искать зарубежных партнеров. Общение с иностранцами вынудило «Первомайскую зарю» разработать стратегический бизнес-план и заняться бюджетированием. Совместные проекты со шведской швейной компанией «Kurt Kellermann» увенчались инвестиционным договором на 3 млн долл. Шведы в результате дополнительной эмиссии получили 50,6% акций ЗАО «Первомайская заря», а питерцы — возможность обновить оборудование, наладить деловые связи с европейскими поставщиками тканей и фурнитуры, закупить технологии.

Основная проблема, которая стояла перед ЗАО «Первомайская заря» еще при переходе от советского предприятия к рыночному, — ассортимент. Под руководством японских специалистов менеджеры объединения составили перечень всей выпускаемой объединением продукции с данными по реализации каждого вида. Стало очевидно, что широта ассортимента не приносит дохода. Трудоемкие платья для невест занимали ничтожно малую долю в объеме продаж. Кроме того, выяснилось, что рынок за несколько лет изменился. Упал спрос на хлопчатобумажные халаты, традиционно считавшиеся ходовым товаром: пожилые женщины стали менее платежеспособны, а те, у кого есть деньги, перестали носить халаты. В результате пересмотра структуры ассортимента фабрика отказалась от производства халатов, нарядов и не которых других видов продукции. После создания отдела маркетинга холдинг точнее определился с целевой аудиторией — женщины среднего достатка в возрасте 25 — 40 лет. Выяснилось, что сотрудницам офисов нужна деловая одежда.

Конкуренция на рынке потребовала отслеживать не только ассортимент и качество изделий, но и моду. Для того чтобы обеспечить себе место на рынке, ЗАО «Первомайская заря»

стало разрабатывать коллекции 2 раза в год, как это принято в западных домах моды. Появились и собственные торговые марки. Создание их — не роскошь, а необходимость. В-первых, продукция ЗАО «Первомайская заря» присутствует в разных ценовых сегментах.

Во-вторых, разработка одежды для женщин крупной комплекции дает преимущество перед конкурентами — немногие из швейников, производящих деловую одежду, работают с этой группой покупателей.

Рост конкуренции между производителями женской одежды вынудил менеджеров ЗАО «Первомайская заря» организовать собственные магазины. В универсамах не всегда удавалось успешно реализовывать свою продукцию рядом с продукцией другой фабрики. К тому же собственный магазин дает возможность представить всю коллекцию.

Швейники ЗАО «Первомайская заря» начали осваивать престижный московский рынок. По ценам продукция питерских производителей выигрывает у аналогичной продукции московского производства. За счет импортных тканей и западных партнеров продукция сравнима с европейской по качеству. Компания производит около 600 тыс. изделий. Половину продукции шьют под собственными марками, другая половина — заказы иностранных компаний. На фабрике шьют для немецких фирм «Blusen Neumann» «Glaser», эстонской фирмы «Portex», итальянской фирмы «Marina Rinaldi» и французской фирмы «Gil.V-Roanne». Для обеспечения сбыта в Москве ЗАО «Первомайская заря» открыло столичное представительство. В настоящее время одежда ЗАО «Первомайская Заря» продается во многих московских универсамах.

Активнее компания стала работать и в регионах. Выход за пределы Санкт-Петербурга потребовал изменений в работе коммерческого подразделения. В настоящее время в коммерческий блок объединения входят пять секторов, отвечающих за разные места продаж: фирменные магазины Санкт-Петербурга; остальные торговые точки города; Ленинградская область; Москва; регионы. Это гораздо эффективнее, чем при прежней системе сбыта. Для каждого из секторов проводят отдельные маркетинговые исследования, поскольку часто предпочтения москвичек совсем не те, что у женщин в других регионах. Выделение секторов в рамках торгового блока позволило отслеживать и учитывать все различия вкуса: коллекцию моделей составляют по принципу удовлетворения вкусов разных потребителей.

В результате осуществления менеджментом ЗАО «Первомайская заря» комплекса мероприятий по совершенствованию производства и реализации продукции годовой объем товарооборота достиг 10 млн долл.

Ответить на вопросы:

В чем заключается основа успешной работы менеджеров швейного объединения «Первомайская заря»?

1. Какова особенность усовершенствованной структуры управления этого предприятия?
2. В чем состоит специфика системы реализации готовой продукции?

Ситуация 3

Организация работы по составлению должностных обязанностей сотрудников — важная сторона работы менеджера по планированию, организации и контролю деятельности персонала.

Ниже приводится примерное описание должностных обязанностей и требований к работнику.

Предназначение должности. (Какова основная причина создания данной должности?) Например, необходимость строительства промышленного объекта.

Название должности. Например, рабочий-строитель.

Цель должности. (Какие результаты должны быть достигнуты?) Например, в составе бригады построить котельную.

Подотчетность. (Кому непосредственно будет подчиняться работник? Кто будет подчиняться ему?) Например, бригадиру.

Обязанности. (За какие основные направления и операции несет ответственность данный сотрудник?) Например:

- выполнение строительных работ, включая работы по установке стен и возведению фундамента;

- работа в бригаде численностью до пяти человек;

- перенос материалов по мере необходимости.

Квалификация и требования. (Требуются ли специальные навыки, обучение, экспертиза или опыт для успешной работы в данной должности? Существуют ли какие-либо особые требования, которым должны соответствовать кандидаты? Должны ли это быть рабочие ручного труда или неквалифицированная рабочая сила?) Например:

- минимум 3 года работы по специальности;

- опыт работы по установке стен и электрических систем, фундаментным работам;

- опыт работы со сложными чертежами;

- собственный набор инструментов;

- водительские права;

- поднятие тяжестей, физическая выносливость.

Личные качества. (Нужен ли вам член команды или лидер, коммуникабельный, агрессивный, настойчивый, высокоорганизованный?)

Например:

- хороший член команды;

- инициативность, умение следовать инструкциям;

- возможность работы в ночное время;

- скрупулезность в работе;

- дисциплинированность;

- способность к созданию атмосферы доверия и единодушия с другими работниками.

Ответьте на вопросы:

1. Достаточен ли приведенный перечень критериев для составления должностных обязанностей рабочего-строителя? Постарайтесь дополнить его другими показателями.

2. Составьте должностные инструкции для инженера завода, операциониста банка, продавца магазина.

Практическая работа № 2

Тема: «Оценка влияния факторов внутренней и внешней среды»

Цель: 1. Выработать навыки определения группы факторов, оказывающих влияние на работу предприятия, а также оценки степени их влияния.

2. Выработать умения и навыки умений применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты, практикум по «Менеджменту».

Основные умения и навыки: навыки определения влияния факторов; умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач

Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 2

Практическая работа выполняется обучающимися при помощи преподавателя, так как для принятия решения необходимо внимательно прочитать условия задачи и проанализировать их. Выделить основные моменты, необходимые для принятия правильного решения. С этой целью рекомендуется условия первой задачи проанализировать, работая коллек-

тивно, по группам; совместно выработать решение по вопросам, поставленным в задаче, под диктовку преподавателя правильно сформулировать ответ и записать в тетрадь для практических работ. Эта запись будет служить образцом для оформления ответов на вопросы последующих задач.

Далее обучающиеся работают самостоятельно. Для решения каждой задачи отводится примерно 8-10 минут. Для того чтобы преподаватель смог проконтролировать ход выполнения работы, степень выработки основных умений и навыков, и своевременно исправить ошибки при принятии решения по вопросам задач, после решения каждой задачи рекомендуется коллективно (всей учебной группой) проанализировать ответы обучающихся. При выполнении практической работы обучающиеся совершают действия в следующем порядке:

1. Изучают условия задачи.
2. Повторяют учебный материал по конспекту.
3. Формулируют ответ и в письменной форме излагают его в тетради для практических работ.

При выполнении практической работы следует обратить внимание на то, что любая организация располагает внутренней и внешней средой.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология и люди.

Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики и их технологии, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, социально-культурная среда, релевантные по отношению к операциям организации.

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

Ситуации для решения:

Ситуация 1

В экономике страны подъем. Каким образом это отразится на факторах среды прямого воздействия и на работе предприятия.

Ситуация 2

У поставщиков низкое качество сырья. Как это повлияет на работу предприятия?

Ситуация 3

Кредиторы повысили плату за кредит. Как это повлияет на работу предприятия?

Ситуация 4

На предприятии используется устаревшая технология производства. На какие факторы внутренней среды это повлияет и каким образом?

Ситуация 5

Цель предприятия - сокращение производства. На какие факторы внутренней среды это повлияет и каким образом?

Ситуация 6

В структуре предприятия объединяются два отдела. На какие факторы внутренней среды это повлияет и каким образом?

Ситуация 7

Никто не мог предположить, что наиболее крупный в России производитель алкогольных напитков завод «Кристалл» может лишиться своего руководителя. Ю. А. Ермилова считали одним из самых успешных менеджеров России. Тем не менее в мае 2000 г. совет директоров завода «Кристалл» снял Ю. А. Ермилова с поста генерального директора.

История увольнения Ю. А. Ермилова полна странностей и недоговоренностей. Она началась с постановления правительства о создании Федерального унитарного предприятия «Росспиртпром». Идея создания государственного холдинга, в котором должны быть сконцентрированы все государственные пакеты акций российских производителей спирта и ликеро-водочных заводов, возникла в 1998 г., однако активная реализация проекта началась лишь при новом президенте.

Завод «Кристалл» был готов войти в холдинг, но на особых условиях. «Кристаллу» было что терять: даже в период кризиса отрасли в 1997—1998 гг. компания сохраняла стабильность, а в 1999 г. завод достиг роста объема производства на 6 %. В начале 2000 г. рост был еще более значительным: 8 % на общем фоне сокращения объемов производства в отрасли. Кроме того, передача 51 % акций завода «Кристалл» в управление «Росспиртпрому» грозила бы возможными переменами в структуре руководства компании: Ю. А. Ермилов сумел создать свою менеджерскую команду на предприятии и терять ее не хотел.

Именно вокруг контрольного пакета акций «Кристалла» и развернулась основная борьба. В 1997 г. в управление правительства Москвы передали 51 % капитала, закрепленного в федеральной собственности и находящегося на балансе Министерства государственного имущества (Мингосимущества России). Предполагалось, что с созданием «Росспиртпрома» контрольный пакет акций будет передан в управление холдингу. В этих целях генерального директора завода «Кристалл» вызвал к себе руководитель Департамента науки и промышленности Правительства Москвы. Суть разговора неизвестна, однако из приемной чиновника генерального директора завода «Кристалл» с диагнозом инфаркт увезла «скорая помощь». На следующий день семью голосами против шести совет директоров снял отсутствующего генерального директора с поста и назначил на его место малоизвестного А. И. Романова, который, работая в нефтяной компании «Роснефть» вице-президентом, отвечал за взаимодействие с московским правительством.

Команда организовала на предприятии митинги в поддержку бывшего генерального директора, а также отказала А.И. Романову в признании его новым руководителем завода. Вновь назначенный генеральный директор не стал конфликтовать с рабочими завода «Кристалл», которые пикетировали предприятие. Ситуация разрешилась на общем собрании акционеров. А. И. Романова утвердили в должности генерального директора завода «Кристалл».

Ответьте на вопросы:

1. Постарайтесь оценить изложенную выше ситуацию с позиции влияния внешней среды предприятия. Какой фактор оказал решающее воздействие на смену руководства завода?
2. К какой группе факторов — прямого или косвенного воздействия — относится этот фактор?
3. Можно ли отнести к факторам внутренней среды пикетирование предприятия коллективом завода? Как называют этот фактор?
4. Оцените с точки зрения менеджмента правомерность действий бывшего генерального директора завода Ю.А. Ермилова и его команды по противодействию назначению нового генерального директора.

Практическая работа № 3

Тема: «Разработка плана работы подразделения»

Цель: 1. Выработать навыки расчета ряда плановых показателей сельскохозяйственного предприятия.

2. Выработать умения и навыки умений применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их.

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты.

Основные умения и навыки: навыки расчета показателей и определения мероприятий необходимых для их достижения; умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач

Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 3

Практическая работа выполняется обучающимися при помощи преподавателя, так как для принятия решения необходимо внимательно прочитать условия задачи и проанализировать их. Выделить основные моменты, необходимые для правильного решения задачи. С этой целью рекомендуется условия первой задачи проанализировать, работая коллективно, по группам; совместно выработать решение по вопросам, поставленным в задаче, под диктовку преподавателя правильно сформулировать ответ и записать в тетрадь для практических работ. Эта запись будет служить образцом для оформления ответов на вопросы последующих задач.

Далее обучающиеся работают самостоятельно. Для решения каждой задачи отводится примерно 30 минут. Для того чтобы преподаватель смог проконтролировать ход выполнения работы, степень выработки основных умений и навыков, и своевременно исправить ошибки при принятии решения по вопросам задач, после решения каждой задачи рекомендуется коллективно (всей учебной группой) проанализировать ответы обучающихся.

При выполнении практической работы обучающиеся совершают действия в следующем порядке:

1. Изучают условия задачи.
2. Повторяют учебный материал по конспекту.
3. Производят необходимые расчеты и в письменной форме излагают решение в тетради для практических работ.

При выполнении практической работы следует обратить внимание на то, что планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения.

Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

- распределения ресурсов;
- координации деятельности между отдельными подразделениями;
- координации с внешней средой (рынком);
- создания эффективной внутренней структуры;
- контроля за деятельностью;
- развития организации в будущем.

Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избежать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

В общем, в процессе планирования можно выделить:

- процесс целеполагания (определение системы целей);
- процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения;

-процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

Задачи для решения.

Задача 1. Сельскохозяйственное предприятие специализируется на производстве продукции животноводства. В 2010 г. численность поголовья молочного стада составила 100 голов, среднегодовой удой на 1 корову - 2500 кг.

Численность поголовья на выращивании и откорме 200 голов, среднесдаточный вес 1 головы - 200 кг.

Поголовье свиней - 150 голов, среднесдаточный вес 1 головы - 100 кг.

Известны данные о среднегодовом изменении объемов производства каждого вида продукции за последние три года в %.

Прирост объема производства в %

Вид продукции	2011	2012	2013
Молоко	2	3	3
Мясо КРС	4	2	-1
Свинина	2	3	6

Необходимо разработать комплекс целей для отрасли животноводства на 2014 г. для чего рассчитать:

1. Средний прирост объема производства каждого вида продукции
2. Объем производства каждого вида продукции в 2014 г.
3. Определить основные направления работы предприятия, которые позволят достичь запланированного объема производства

Задача 2. В сельскохозяйственном предприятии в 2013 г. производили следующие виды продукции:

- картофель, посевная площадь - 500 га, урожайность - 400 ц/га
 - зерновые, посевная площадь - 1000 га, урожайность - 35 ц/га
 - сахарная свекла, посевная площадь - 150 га, урожайность - 600 ц/га
 - кормовая свекла, посевная площадь - 400 га, урожайность - 700 ц/га
- Известны данные о среднегодовом изменении объемов производства каждого вида продукции за последние три года в %.

Прирост объема производства в %

Вид продукции	2011	2012	2013
Картофель	2	-1	-1
Зерновые	2	2	3
Сахарная свекла	3	2	-1
Кормовая свекла	4	4	3

Необходимо разработать комплекс целей для отрасли животноводства на 2014 г. для чего рассчитать:

1. Средний прирост объема производства каждого вида продукции
2. Объем производства каждого вида продукции в 2014 г.
3. Определить основные направления работы предприятия, которые позволят достичь запланированного объема производства

Практическая работа № 4

Тема: «Решение ситуаций по организации работы подразделений»

Цель: 1. Выработать навыки осуществления отдельных организационных процедур.
2. Выработать умения и навыки умений применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их.

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты.

Основные умения и навыки: навыки организации производства; умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач

Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 4

Практическая работа выполняется обучающимися при помощи преподавателя, так как для принятия решения необходимо внимательно прочитать условия задачи и проанализировать их. Выделить основные моменты, необходимые для принятия правильного решения. С этой целью рекомендуется условия первой задачи проанализировать, работая коллективно, по группам; совместно выработать решение по вопросам, поставленным в задаче, под диктовку преподавателя правильно сформулировать ответ и записать в тетрадь для практических работ. Эта запись будет служить образцом для оформления ответов на вопросы последующих задач.

Далее обучающиеся работают самостоятельно. Для решения каждой задачи отводится примерно 20-25 минут. Для того чтобы преподаватель смог проконтролировать ход выполнения работы, степень выработки основных умений и навыков, и своевременно исправить ошибки при принятии решения по вопросам задач, после решения каждой задачи рекомендуется коллективно (всей учебной группой) проанализировать ответы обучающихся.

При выполнении практической работы обучающиеся совершают действия в следующем порядке:

1. Изучают условия задачи.
2. Повторяют учебный материал по конспекту.
3. Выполняют поставленные задания и письменно оформляют результаты работы в тетради для практических работ.

При выполнении практической работы следует обратить внимание на то, что для реализации планов кто-то должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации.

Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Имеется два основных аспекта организационного процесса:

- как организация предпринимательской деятельности;
- как организация управления в предпринимательской деятельности

Сегодня руководитель уже не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей, поскольку их слишком много, они разнообразны и специфичны, а его знания, опыт и

время ограничены. В связи с этим руководителю приходится расщеплять свои полномочия и распределять их между подчиненными, что дает возможность освободиться от второстепенных дел и приблизить принятие решений к месту их реализации. При этом руководитель сохраняет за собой выработку стратегии, контроль и общее управление.

Задание 1. Составьте перечень мероприятий для подготовки к процессу производства полеводческой бригады.

Задание 2. Написать должностную инструкцию для (задание выполняется по вариантам):

- 1) секретаря руководителя
- 2) бухгалтера по заработной плате
- 3) кассира
- 4) бригадира полеводческой бригады
- 5) заведующего фермой
- 6) руководителя сельскохозяйственного предприятия

Задание 3. В средствах массовой информации найти статью об организации работы на конкретном предприятии.

Практическая работа № 5

Тема: «Анализ ситуаций по проблемам мотивации работников»

Цель: 1. Выработать навыки оценки элементов мотивации

2. Выработать умения и навыки умений применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их.

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты.

Основные умения и навыки: навыки оценки уровня мотивации и ее отдельных элементов; умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач

Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 5

Практическая работа выполняется обучающимися при помощи преподавателя, так как для принятия решения необходимо внимательно прочитать условия задачи и проанализировать их. Выделить основные моменты, необходимые для ответа на вопрос. С этой целью рекомендуется условия первой задачи проанализировать, работая коллективно, по группам; совместно выработать решение по вопросам, поставленным в задаче, под диктовку преподавателя правильно сформулировать ответ и записать в тетрадь для практических работ. Эта запись будет служить образцом для оформления ответов на вопросы последующих задач.

Далее обучающиеся работают самостоятельно. Для решения каждой задачи отводится примерно 10-12 минут. Для того чтобы преподаватель смог проконтролировать ход выполнения работы, степень выработки основных умений и навыков, и своевременно исправить ошибки при принятии решения по вопросам задач, после решения каждой задачи рекомендуется коллективно (всей учебной группой) проанализировать ответы обучающихся..

При выполнении практической работы обучающиеся совершают действия в следующем порядке:

1. Изучают условия задачи.
2. Повторяют учебный материал по конспекту.
3. Формулируют ответ и записывают его в тетрадь для практических работ.

При выполнении практической работы следует обратить внимание на то, что поведе-

ние человека всегда мотивировано. Традиционный подход к мотивации основывается на понимании того, что сотрудники — это ресурсы организации, которые необходимо рачительно и эффективно использовать. Задача менеджера состоит в том, чтобы заставить сотрудников эффективно работать. Для распределения работ, понуждения и стимулирования сотрудников по достижению целей предприятия менеджер использует формальные методы, реализуя функции планирования, организации и контроля. Кроме того, менеджер должен проводить специфическое управление, направленное на развитие осознанного эффективного труда сотрудников для достижения целей организации. Это и определяет цели функции мотивации. Современный менеджер ежедневно сталкивается с проблемой мотивации деятельности своих сотрудников. Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда во многих случаях является не менее важным стимулом для мотивации труда сотрудников, чем материальное вознаграждение.

Целями функции мотивации являются определение возможностей и мотивов (целевых установок) стремления сотрудников к интенсивному труду и создание условий для их реализации при выполнении необходимой (конкретной) работы для достижения желаемого результата (целей) деятельности предприятия.

Роль руководителя в мотивировании работников определяется его ответственностью и задачами, возложенными на него законом, уставом предприятия и контрактом собственника. Основная задача руководителя при мотивации сотрудников к производительному труду отражает его стремление к наиболее рачительному и эффективному использованию человеческих ресурсов для достижения целей предприятия. Решение этой задачи связано с принятием управленческих решений, направленных на организацию деятельности персонала и предприятия в целом по выполнению конкретных работ, обеспечивающих достижение его целей. Для рациональной реализации этих работ и эффективной мотивации сотрудников к производительному труду решения руководителя должны включать:

- определение и распределение конкретных работ между сотрудниками (подразделениями) с учетом создания необходимых условий, обеспечивающих их производительный труд, и понуждение сотрудников к выполнению конкретных работ;
- определение и принятие мер стимулирования сотрудников к производительному труду при выполнении выданных заданий.

Определение конкретных работ и их рациональное распределение связаны с соответствующей разработкой необходимых рабочих мест. Принятие решения о создании таких рабочих мест, в свою очередь, требует определения передовой технологии и необходимой квалификации сотрудников для обеспечения их производительного труда с целью достижения желаемого результата при решении конкретных производственных задач, определяющих успех предприятия.

Понуждение сотрудников к выполнению конкретных работ обеспечивается руководителями соответствующего уровня иерархии управления путем разработки и выдачи им соответствующих рабочих заданий и возложения на них ответственности за решение конкретных задач.

Определение и принятие мер стимулирования сотрудников к производительному труду при выполнении выданных заданий регламентируется системой принятых руководством предприятия положений, нормативов и других документов, отражающих решения руководителя и собственника по стимулированию конкретных работ и сотрудников для достижения целей предприятия.

Ситуации для решения.

Ситуация 1

В истории зарубежного менеджмента имеются многочисленные примеры умелой мотивации труда персонала. Вот лишь некоторые из них.

В США руководящие должности в компаниях все чаще занимают директора по персоналу. Умение работать с людьми оценивается выше прочих способностей. Американцы не жалеют денег на реализацию программ социальной помощи. В фирме «IBM», например, такие затраты достигают 17 тыс. долл. в год на одного работающего. Среди различных льгот — возможность работать на дому, гибкий график рабочего дня, оплата расходов на лечение детей с физическими недостатками, помощь при перемене места жительства.

Во Франции во многих компаниях действует система «зачетных очков». Она учитывает все плюсы сотрудника: профессионализм, тягу к самосовершенствованию (например, изучение иностранного языка), скорость выполнения заданий, организованность и аккуратность. Фиксируют в таблице и минусы: посторонние разговоры по служебному телефону; отсутствие на рабочем месте; время, потраченное на курение. Полученные результаты учитывают при аттестации сотрудников и решении вопросов о перспективах их служебного роста.

Почему менеджеры известных японских компаний «Hitachi» и «Matsushita» работают эффективнее всех прочих? Оказалось, что все, кто устраивается на работу в эти компании, присягают «Главным принципам фирмы», важнейший среди них: «Прекращение работы на минуту — позор для сотрудника!».

В Германии издавна гордится своей социальной политикой концерн «Volkswagen». Зарботная плата рабочих на предприятии выше средней по стране. Отпуск достигает 50 дней. Ежегодно сотрудникам продают 100 тыс. автомобилей по себестоимости (но перепродать их они могут не ранее чем через год). Всех, кто стремится иметь собственный дом, администрация поддерживает кредитами из заводской кассы.

Ответьте на вопросы

1. Обобщите примеры зарубежного опыта мотивации труда персонала. Что является главным в мотивации?
2. Имеются ли возможности использования зарубежного опыта в России?
3. Какие дополнительные средства мотивации вы могли бы предложить?

Ситуация 2

Каждому менеджеру приходится постоянно думать о мотивации сотрудников. Но как оценить работника, если его вклад в общий успех нельзя вычислить, как, например, в случае с персоналом розничной сети?

Во многих московских супер- и гипермаркетах, таких как «Рамстор», «Перекресток» и «Новоарбатский» основное требование к кандидатам на должность продавца — отсутствие опыта работы в советской торговле. Отделы кадров этих компаний просто не рассматривают резюме людей, работавших в этой системе, поскольку у них нет привычки интенсивно и ответственно работать за небольшую заработную плату. Основу штата составляют выпускники профильных вузов или профессиональных училищ.

В компании «Рамэнка», владеющей гипермаркетами «Рамстор», от продавцов с опытом работы отказываются по двум причинам: во-первых, молодой и неопытный человек быстрее и прочнее усвоит корпоративные стандарты; во-вторых, в компании не самые высокие заработные платы, а премию выплачивают только в конце года. Однако есть такой действенный стимул, как возможность приобрести опыт и сделать карьеру. Когда компания «Рамэнка» открывает очередной гипермаркет, наиболее достойные сотрудники, имеющие опыт работы в гипермаркете «Рамстор», переходят в новый магазин на более высокие должности. Продавцы становятся старшими продавцами (разница в заработной плате — в 2 раза), старшие продавцы входят в число заместителей директора (разница в заработной плате — в 3—4 раза). Главным критерием для продвижения по службе является безупречная работа в течение предыдущего года.

Несколько иной подход к подбору торгового персонала применяет торговый дом «Перекресток». Предпочтение отдают кандидатам с достаточным жизненным опытом, ответственно относящимся к своим обязанностям. Альтернативой профильному образованию может быть опыт работы в коммерции «в период рыночных реформ». В растущей сети супермаркетов «Перекресток» у продавцов также есть реальные шансы сделать карьеру — стать менеджером зала и даже директором. Правда, как показывает опыт работы, из каждых трех человек, принимаемых на работу, только один настроен работать с перспективой «на повышение». Других же привлекают стабильность, заработная плата и комфортность условий работы. Определение размера заработной платы является одним из наиболее сложных вопросов в управлении персоналом розничной торговли. Здесь не работает схема, принятая в оптовых компаниях, когда заработок торгового представителя привязан к достигнутому им объему продаж, прежде всего потому, что отследить этот показатель довольно проблематично.

В магазине сложно установить количественные критерии для оценки работы продавцов. Даже сумма на чеках, пробитых в тот или иной отдел, не может быть показателем, так как объем продаж зависит не только от стараний продавца, но и от оперативности доставки заказанного товара или сроков его реализации.

В сети «Перекресток» труд торгового персонала оплачивают по окладно-премиальной системе. При этом базовую ставку продавца рассчитывают по количеству наработанных им часов. У продавцов гибкий график, привязанный к «пиковым» часам, дням недели, сезонам продаж. Соответственно, есть продавцы, которые работают неполный день, а есть и такие, кто берет дополнительные часы. Эта почасовая схема расчета заработной платы косвенно увязана с премированием. Количество часов, отработанных сверх нормы, является одним из критериев для премирования продавцов: на дополнительные часы менеджер торгового зала назначает, как правило, лучших продавцов. В «Перекрестке» каждый продавец при должном уровне работы может рассчитывать на ежемесячные премии в размере до 50 % оклада. Премии выписывают на основании субъективной оценки менеджера торгового зала. Менеджер отмечает качество работы продавца по таким основным позициям: этика поведения; обслуживание покупателей; работа с товаром (своевременное его получение, выкладка и т.д.); работа в команде (оперативность и четкость выполнения должностных задач, готовность к замене сотрудника из другого отдела).

Аналогичная схема премирования принята в супермаркете «Новоарбатский». Действует «пофамильное» премирование: размер премии устанавливают индивидуально для конкретного продавца. Для определения размера премии используют оригинальную иерархию критериев. На первом месте — соблюдение трудовой дисциплины, его отслеживают по служебным запискам, поступающим от административных работников зала. Далее оценивают «самостоятельность в работе» — умение выполнять свои обязанности «без дополнительных напоминаний». Следующий критерий — инициативность. Сюда включают регулярные подмены сотрудников соседнего отдела и работу сверх нормы по собственному желанию, а также самостоятельное повышение квалификации. Учитывают также и благодарственные записки покупателей в книге отзывов.

И в гипермаркетах «Перекресток», и в супермаркете «Новоарбатский» не отрицают, что такая система оценки страдает субъективизмом. Порой у менеджеров появляются любимчики. Однако, с другой стороны, кто, как не менеджер, способен наиболее адекватно оценить работу продавцов. Во-первых, он видит их ежедневно и ежечасно. Во-вторых, менеджер по собственному опыту знает, что такое образцовая работа, ведь он и сам был раньше продавцом. Однако даже наиболее тщательный отбор кандидатов и продуманная схема оплаты труда не всегда гарантируют безукоризненную работу продавцов. И руководители магазинов, конечно же, применяют к сотрудникам «меры дисциплинарного воздействия». Поскольку торговля основана на неукоснительном исполнении своих обязанностей, демократизм в отношениях с рядовыми сотрудниками не должен касаться дисциплины и выходить за пределы простой доброжелательности. И если продавец совершит проступок, кото-

рый может повлиять на работу магазина, например покинет рабочее место без уважительной причины или поссорится с покупателем, он рискует быть оштрафованным. Штрафы на сотрудников налагают обычно только после «служебного разбирательства» о причинах и последствиях проступка. Считают, что в управлении персоналом такие меры должны быть не столько наказанием, сколько напоминанием об ответственности за свой участок работы.

Ответьте на вопросы

1. Почему мотивации труда в работе менеджера придают такое большое значение?
2. Чем принципиально отличаются системы мотивации рассмотренных сетей розничной торговли? Какой из них можно отдать предпочтение и почему?
3. Как можно повысить эффективность мотивации труда персонала? Сформулируйте свои предложения.

Ситуация 3

Объективный характер рыночной экономики предполагает стремление к индивидуализации учета и соответствующей оценке трудовых затрат. В нашей стране постепенно меняются принципы взаимоотношений между работником и организацией. Это связано с отходом от существовавшей в течение десятилетий социалистической системы мотивации, построенной на коллективных методах организации труда. Рынок требует адекватной оценки усилий конкретного работника и его личного вклада в конечный результат деятельности предприятия. Специалисты утверждают, что налицо кризис мотивации человека — функции. Если работник нацелен на результат, следующая цель для него — достижение следующего результата. Если он изучил свою рабочую функцию досконально, она для него уже не является ориентиром и перестает его мотивировать.

Традиционные системы мотивации эффективны, когда речь идет о работе по стандартным договорам найма и на стандартных условиях. Однако в каждой организации есть ценные сотрудники, с которыми работодатель может выстраивать нестандартные, партнерские отношения. Это топ-менеджеры, отдельные менеджеры среднего звена или уникальные специалисты. Именно они обеспечивают устойчивость компании на рынке, способны кардинально изменить кризисную ситуацию. Их знания и опыт играют важную роль в развитии новых направлений деятельности компании.

Стандартные условия договорных отношений их, как правило, не мотивируют. Если же от таких специалистов ждут нестандартных результатов работы, то условия их труда и мотивация тоже должны быть нестандартными. Когда такой сотрудник отдает компании много времени и сил и достигает больших результатов, логично ожидать, что компания предоставит ему что-то особенное, отличное от того, что получают его коллеги. И речь идет не только о материальной мотивации. Важен и статус работника, его властные полномочия и мера ответственности.

Одним из инструментов эффективной индивидуальной мотивации может стать индивидуальный трудовой договор (ИТД), который составляют для конкретного работника. В ИТД отмечают определенные события, которые должны произойти в результате профессиональной деятельности такого сотрудника. Определяют формализованные показатели, которых он должен достичь в конкретные сроки; полномочия и ресурсы, которыми сотрудник будет располагать. И конечно, оговаривают условия работы, размер заработной платы, социальный пакет, возможность участия в прибыли и т.д.

Процедура заключения ИТД может состоять из нескольких этапов.

1. Формулировка определенных стратегических целей и видение тех изменений, которые должны произойти в компании. Под эти цели и подбирают специалиста. При этом необходимо, чтобы базовые цели и ценности компании совпадали с целями и ценностями кандидата. Например, если кандидат знает, что компания ставит цель стать первой в отрасли, он может быть уверен, что как специалист будет расти вместе с компанией.

2. Составление собирательного портрета кандидата: опыт, личностные и профессиональные качества, деловые связи, потенциальные возможности.

3. Определение сроков и результатов (количественных и качественных), которые должен достигнуть будущий сотрудник. Количественными показателями могут быть увеличение ассортимента или объемов производства продукции, изменение объемов продаж, рост прибыли и др. Качественными показателями могут быть, например, улучшение качества обслуживания клиентов, увеличение их числа, снижение числа рекламаций, усовершенствование технологического процесса и т. д. Оговаривают ресурсы (материальные, трудовые, финансовые), период времени, которыми сотрудник сможет располагать, и его властные полномочия.

4. Кандидат получает предложение, но прежде чем подписать трудовой договор, он должен определить, что сможет сделать реально, какой результат получить и в какие сроки. Зачастую работодатели хотят получить максимальный эффект с минимальными затратами, поэтому при подписании контракта работнику необходимо оценить возможность достижения поставленных перед ним целей с точки зрения обеспеченности ресурсами.

В ИТД могут быть дополнительно отмечены и карьерные перспективы. Например, при достижении определенных показателей сотрудник может быть включен в состав учредителей компании, введен в совет директоров и другие органы управления. В ИТД могут быть оговорены и особые условия учета рабочего времени. Например, компания может установить для такого сотрудника «скользящий» график работы. В этом случае работу строят на основе принципа достижения целей: можно неделю не появляться в офисе, но в определенный день необходимо сдать готовую работу. И это бывает вполне оправданно: невозможно заставить творческого человека работать по графику. Оплату труда обычно строят по такому принципу: компания выплачивает сотруднику ежемесячно авансируемую сумму, а полный расчет проводит по достижении необходимого результата по итогам за год. При недостижении показателей деятельности компании трудовой договор, как правило, на новый срок не перезаключают.

Ответьте на вопросы

1. В чем заключается основной смысл мотивации труда при заключении индивидуального трудового договора?

2. Почему наиболее ценные для компании менеджеры могут рассчитывать на его заключение?

3. Что кроме материальной составляющей может интересовать в договоре таких сотрудников?

Ситуация 4

Как показывают исследования специалистов, у многих людей в возрасте от 35 до 50 лет в какой-то момент наступает этап неудовлетворенности жизнью, когда мотивация резко падает. В середине служебной карьеры человек осознает, что не бессмертен. Одновременно он часто видит ограниченность, а то и постоянное сужение собственных потенциальных возможностей. У многих на первый план вновь выступают чувства и противоречия, присущие молодости. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к труду и увеличивается число проблем на работе и дома.

По мнению специалистов, для решения таких проблем человек должен определить основные направления дальнейшей жизни.

1. Выяснение границы между мечтой и действительностью.
2. Нахождение своего места в организации и определение собственных сильных сторон.
3. Расширение или ограничение профессиональной и служебной специализации.

4. Уточнение обязанностей, связанных с руководством другими.
5. Сохранение положительного стремления к собственному развитию.
6. Достижение действительного равновесия в обязательствах по отношению к работе и семье.

Если он может решить эти вопросы, то сможет сохранить мотивацию и жизненную активность.

Становится ясно, насколько важной для менеджера, возглавляющего тот или иной коллектив, является забота о повышении мотивации и собственном постоянном развитии в середине служебной карьеры.

Менеджер должен выяснить, какие перспективы с точки зрения карьеры и развития предлагает компания, где он трудится, и вовремя приступить к осуществлению действительно важных мероприятий в целях повышения мотивации.

Ответьте на вопросы

1. Согласны ли вы с изложенным мнением специалистов?
2. Каким образом менеджеру следует организовать работу коллектива по сохранению мотивации труда в условиях, когда у людей в среднем возрасте снижается интерес к работе и жизни?

Ситуация 5

Наряду с важнейшим фактором мотивации труда персонала — оплатой труда — менеджеры используют и другие факторы. Одним из них является личностное развитие работников. Реальную помощь в этом сотрудникам может оказать фирма, где они трудятся. Рассмотрим опыт работы по мотивации труда двух известных в нашей стране компаний.

Международная компания «DHL Worldwide Express», имеющая бизнес в России, занимается оказанием курьерских услуг. Компания «DHL» принадлежит к тем предприятиям, которые уделяют большое внимание мотивации персонала. Усилия менеджеров компании направлены в первую очередь на формирование кадрового резерва и карьерный рост своих сотрудников.

Ежегодно компании проводят обязательную аттестацию персонала. Руководители соответствующих служб выделяют наиболее перспективных специалистов, определяют их сильные и слабые стороны, после чего составляют рекомендации для отдела кадров. На их основе разрабатывают индивидуальные планы развития для каждого резервиста. Развитием кадрового резерва занимается не столько этот отдел, сколько непосредственно менеджеры подразделений. В компании принято, что готовить себе замену, обучать подчиненных — это прямая обязанность менеджера. Сотрудники принимают участие в обучающих тренингах и конференциях, а также в деятельности других отделов и филиалов, проектных и рабочих групп. Таким образом, каждый из перспективных специалистов может взглянуть на бизнес-процессы, протекающие в компании, с позиций руководства и коллег по работе. В рамках новой обучающей программы для кадрового резерва начинающие менеджеры имеют возможность в течение дня работать под началом одного из топ-менеджеров компании.

Российская компания «Комус» много лет занимается оптовой и розничной торговлей канцелярскими товарами. Для компании вопросы мотивации персонала всегда были приоритетными. Сотрудникам предлагают реальные возможности для карьерного роста.

В компании уже много лет существует система внутреннего отбора перспективных менеджеров из наиболее профессиональных, энергичных, обладающих лидерским потенциалом и организационными способностями специалистов, желающих сделать карьеру. Эти люди составляют кадровый резерв. В компании функционирует программа «Лидер». Она позволяет Отделу развития человеческого потенциала (структуры Департамента персонала компании) комплексно и целенаправленно заниматься не только отбором резервистов, но и их развитием. Отбор происходит в ходе ежегодной аттестации по рекомендации непосред-

ственных руководителей. Программа дает возможность готовить собственные управленческие кадры, удерживать ключевых сотрудников и максимально использовать их потенциал, привлекая к процессу управления компанией. Благодаря внутренней ротации компания смогла сократить затраты на поиск персонала руководящего звена на 15% и снизить текучесть кадров на 7 %.

Ответьте на вопросы

1. Что общего у компаний «DHL» и «Комус» в работе по мотивации труда персонала?
2. Какие дополнительные пути мотивации с помощью личностного развития можно предложить?
3. Какие факторы мотивации (кроме оплаты труда) имеют наибольшую популярность в нашей стране и почему? Подготовьте аргументированный ответ.

Практическая работа № 6

Тема: «Определение методов управления»

Цель: 1. Выработать навыки определения используемых методов управления
2. Выработать умения и навыки умений применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их.

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты.

Основные умения и навыки: навыки определения методов управления и целесообразности их использования в конкретных условиях; умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач

Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 6

Практическая работа выполняется обучающимися при помощи преподавателя, так как для принятия решения необходимо внимательно прочитать условия задачи и проанализировать их. Выделить основные моменты, необходимые для ответа на вопрос. С этой целью рекомендуется условия первой задачи проанализировать, работая коллективно, по группам; совместно выработать решение по вопросам, поставленным в задаче, под диктовку преподавателя правильно сформулировать ответ и записать в тетрадь для практических работ. Эта запись будет служить образцом для оформления ответов на вопросы последующих задач.

Далее обучающиеся работают самостоятельно. Для решения каждой задачи отводится примерно 25-30 минут. Для того чтобы преподаватель смог проконтролировать ход выполнения работы, степень выработки основных умений и навыков, и своевременно исправить ошибки при принятии решения по вопросам задач, после решения каждой задачи рекомендуется коллективно (всей учебной группой) проанализировать ответы обучающихся.

При выполнении практической работы обучающиеся совершают действия в следующем порядке:

1. Изучают условия задачи.
2. Повторяют учебный материал по конспекту.
3. производят необходимые расчеты и в письменной форме излагают решение в тетради для практических работ.

При выполнении практической работы следует обратить внимание на то, что выделяются следующие методы управления:

- методы, основанные на прямых директивных указаниях - организационно-распорядительные;

- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Организационно-административные методы решают те же задачи, что и экономические методы, но отличаются формами и приемами воздействия. Различие в том, что экономические методы разрешают руководителям выбирать различные формы и приемы воздействия для решения определенной задачи, организационно-распорядительные же методы предполагают однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.

Организационно-распорядительные методы предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия.

Эти методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину.

Организационно-распорядительные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, а также систему административных средств поддержания трудовой дисциплины

В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой, и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Содержание экономических методов сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности.

Главная цель применения этих методов - формирование в коллективе положительно-го социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи.

Ситуации для решения.

1 вариант

Ситуация 1

Д. Козловски называют одним из самых агрессивных американских менеджеров. Он мечтает догнать, а то и перегнать легендарную фирму «General Electric». К этой цели он идет через непрерывную серию слияний и поглощений. Д. Козловски сделал карьеру, постоянно опровергая прогнозы скептиков, не раз предрекавших ему крах. Возглавив в середине 1992 г. компанию «Тусо», Д. Козловски истратил на 120 крупномасштабных приобретений около 53 млрд долл. При этом в большинстве случаев процесс интеграции новых компаний в сложную структуру «Тусо» прошел без осложнений. Если в момент появления Д. Козловски в компании «Тусо» ежегодный объем продаж компании составлял 3 млрд долл., то в настоящее время он на порядок выше — 33 млрд долл.

Неудивительно, что компания «Тусо» возглавила список 50 наиболее преуспевающих компаний, составленный еженедельником «Business Week».

Дальнейшие планы Д. Козловски не менее грандиозны. В ближайшие годы он рассчитывает потратить еще около 50 млрд долл. на разные покупки и достичь объема продаж

100 млрд долл. в год.

Удивительно, но при таких высоких темпах роста компания «Тусо» не слишком известна в среде инвесторов. Во всяком случае она популярна у них меньше, чем известные во всем мире «Boeing», «Hewlett-Packard» или «Merrill Lynch», хотя рыночная капитализация всех этих компаний гораздо ниже, чем «Тусо». У Д. Козловски проверенный метод выявления компаний, подходящих для приобретения. В его реализации он опирается на команду из специалистов, которая отличается высокой мобильностью. Когда инвестиционные банки предрекают, что на сделку уйдет 6 мес, менеджеры «Тусо» укладываются всего в 2 нед.

В компании «Тусо» ежегодно рассматривают около 1 000 потенциальных компаний, причем большая часть информации поступает от менеджмента этих компаний. Специалисты из компании «Тусо» проверяют бухгалтерские книги и прочую отчетность, заранее определяя, какие активы, в том числе и людей, стоит сохранить в случае сделки, а от каких нужно избавляться. В последнюю категорию обычно попадают топ-менеджеры перекупленных компаний. Еще одно правило — заключаются только такие сделки, которые автоматически увеличивают доходы «Тусо».

В то время как около половины всех слияний, происходящих в США, проваливается, компания «Тусо» демонстрирует завидную стабильность. Неудачи у компании случаются столь редко, что Д. Козловски обычно начинает реформировать купленные компании задолго до официального заключения сделки. Так было, например, с компанией «AMP» — ведущим мировым производителем электронных компонентов. Всего через два дня он начал реорганизацию компании: уволил 60 из 66 вице-президентов и объявил, что компания «AMP» за 18 мес сократит операционные издержки на 1 млрд долл. В настоящее время «AMP» снова приносит высокие прибыли и способна поглощать более слабые компании. В аналогичной ситуации, когда компания «Тусо» купила у фирмы «ITT» компанию «Grinnell», обладавшую слишком забюрократизированной системой управления, Д. Козловски действовал быстро: всего за одну неделю он сократил управленческий аппарат с 200 до 30 чел. Нелюбовь к бюрократическим структурам у Д. Козловски сохранилась. В компании «Тусо», где работают 205 тыс. сотрудников, штат управленцев состоит всего из 140 чел.

Руководство корпорацией Д. Козловски осуществляет из скромного двухэтажного здания, которое было построено еще во времена, когда объем продаж корпорации «Тусо» не превышал 100 млн долл. в год. «Если построить роскошную штаб-квартиру, люди будут стремиться проводить там больше времени, а это неэффективно» — так объясняет свою позицию Д. Козловски. О всяких «изысках» вроде членства в престижных загородных клубах или отдельных столовых для руководства топ-менеджеры компании «Тусо» и не мечтают. Однако в своей работе они обладают значительной автономией. «Если у вас все идет по плану, вам нет нужды разговаривать со мной, — внушает Д. Козловски своим подчиненным. — Если же есть плохие новости, то разыщите меня, где бы я ни был, и мы будем думать вместе, какие меры можно предпринять».

Топ-менеджеры корпорации «Тусо» получают бонусы только в том случае, если им удастся выполнить по итогам года жесткие требования, установленные Д. Козловски, — уровень рентабельности должен быть не менее 15 %. В этом случае высшим руководителям компании полагается премия, в разы превышающая их годовую заработную плату. Так, базовая заработная плата Ю. Громера — руководителя подразделения «Tusco Electronic» составляет 625 тыс. долл. Однако после того как Ю. Громер сумел почти в три раза увеличить прибыль, он получил премию 13 млн долл. Непосредственно Д. Козловски при заработной плате 1,35 млн долл. в общей сложности получает до 125 млн долл.

Ответьте на вопросы

1. Как можно в целом охарактеризовать деятельность Д. Козловски — руководителя компании «Тусо»?
2. Какие методы управления [организационно-распорядительные, экономические,

социально-психологические) использует менеджмент компании?

3. К какому типу характера с точки зрения управления можно отнести топ-менеджера Д. Козловски?

Ситуация 2

Использование в работе различных методов управления — важная составная часть менеджмента. Характерным в этом отношении является опыт английских компаний, успешно использующих экономические методы управления.

Фирма «Джон Браун энджиниринг» ведет деловые отношения с Россией с 1840 г., когда она впервые поставила оборудование для обработки стали. В 1930-е гг. фирма продавала СССР проходческие щиты для строительства московского метро. В настоящее время основная специализация фирмы — инженерный и конструкторский бизнес.

Менеджер проекта фирмы полностью отвечает за проект, его техническую составляющую, финансирование, сроки исполнения, выполнение требований заказчика. В Англии принято доверять ответственному человеку. Здесь хорошо платят, но и учитывают буквально каждый час работы. Если нужно, менеджер проекта может привлечь к работе любого сотрудника из других отделов. Однако каждый час он оплачивает из средств, отпущенных на его проект. Сколько менеджер привлечет людей — его дело, но если в итоге не будет дохода, то это значит, что он не справляется со своими обязанностями. Следующий проект ему уже не доверят, а набранную им команду расформируют, поэтому менеджер подсчитывает каждый час работы. Производительность труда каждого сотрудника он тоже учитывает почасовую, оценивая, сколько тому понадобится времени на порученную работу.

Каждый работник еженедельно заполняет таблицу о выполненных работах и указывает, сколько он на них потратил времени. Менеджер проекта после объяснений с сотрудником может подсчитать, что производительность труда была неоправданно низкой. Достаточно одного телефонного звонка в бухгалтерию и неделя не будет оплачена. Менеджер не увольняет людей, это дело кадровой службы. Просто он сообщает, что данному специалисту по данному проекту платить не будет. Его могут перевести к другому менеджеру. Но достаточно трех трудовых конфликтов, чтобы по закону можно было расторгнуть трудовой контракт со специалистом, не удовлетворяющим фирму. Конечно, это жесткий режим работы, но зато людей, гуляющих без дела, нет.

На английских фирмах заработная плата не ограничена. Директор компании «Бритиш петролеум» получает в год больше, чем премьер-министр Великобритании. Акционеры, голосуя за нее на общих собраниях, считают, что при такой заработной плате глава компании будет более интенсивно бороться за их дивиденды. Ведь заработная плата топ-менеджера напрямую зависит от эффективности работы компании. В такой богатой компании, как «Бритиш петролеум», где около 130 тыс. служащих на всех континентах, стараются экономить на всем. В ее лондонской штаб-квартире работают всего 10 персональных шоферов. В более скромной по масштабам деятельности фирме «Джон Браун», в составе которой 10 тыс. сотрудников, управление фирмы обслуживают всего 2 персональных шофера.

Английские фирмы, работающие на реальном хозяйственном расчете, давно пришли к выводу: не нужны персональные шоферы — дешевле дать машину. И уже с должности старшего инженера или начальника группы все имеют в личном пользовании машины, купленные фирмой. Однако сотрудники сами должны оплачивать бензин, обслуживание, выплачивать налоги.

Ответьте на вопросы

1. В чем состоит суть экономических методов управления предприятием?
2. Обобщите опыт английских компаний по соблюдению режима хозяйственного расчета. Почему работа менеджера имеет такое важное значение?
3. Имеются ли у вас аналогичные примеры из практики работы российских компаний?

Вариант 2

Ситуация 1

Шведская компания «IKEA» была основана в 1943 г. В настоящее время она активно развивает свой бизнес во всем мире, в том числе и в России. Владелец компании «IKEA» И. Кампрад в своей деятельности использует своеобразную систему методов управления компанией.

1. Менеджеры компании «IKEA» постоянно ищут способы снижения производственных издержек и, соответственно, цен. Для этого сотрудники компании регулярно посещают предприятия — изготовителей продукции и смотрят, какие там есть технологические возможности для выпуска новых товаров. Известно, что чем лучше используются производственные технологии, тем ниже себестоимость товаров. Есть и другой путь — от цены, которую фирма «IKEA» хочет установить на какой-либо товар. И тогда технологи изучают, как его изготовить и из каких материалов, чтобы товар выдержал все тесты на качество.

2. Приемлемую для покупателя цену рассчитывают, начиная, образно говоря, с квартиры. Специалисты подсчитывают, сколько обычная семья со средними доходами платит за жилье; смотрят, какая мебель нужна для обстановки квартиры; вычисляют, по какой цене люди будут готовы купить эти товары, чтобы при этом еще и оплачивать расходы на содержание своего жилища.

3. Ассортимент магазинов компании «IKEA» одинаков во всех странах. Компания ориентируется на основные человеческие потребности: люди повсюду нуждаются в удобной и недорогой мебели для того чтобы работать, отдыхать, готовить, заботиться о детях. Таким образом, на первом месте — назначение товара, а затем его дизайн.

4. Менеджеры понимают, что компания должна постоянно напоминать о себе. Однако на прессу, телевидение и наружную рекламу компания «IKEA» тратит примерно треть рекламного бюджета, а две трети уходят на изготовление и рассылку каталогов. Считают, что, ознакомившись с каталогом, покупатель лучше поймет, подойдут ли ему товары этой компании.

5. Компания «IKEA» сотрудничает почти с 2 тыс. поставщиков, а на собственных фабриках производит только 10% ассортимента. Закупочные службы компании действуют в 60 странах мира — в них работают более 1 тыс. сотрудников. Это значительные издержки, зато за счет прямого общения с поставщиками можно хорошо изучить их возможности. Если разработан новый товар, компания рассылает спецификацию модели по нескольким закупочным службам в разных странах. И они фактически соревнуются между собой, чтобы найти производителя с лучшим соотношением цены и качества. Так как компания выплачивает за это довольно большую премию, службы закупок заинтересованы в том, чтобы помочь поставщику оптимизировать производственные затраты, например совместно разработать технологию.

1. Поставщики компании «IKEA» могут одновременно работать с ее конкурентами. И таких поставщиков много. Менеджеры полагают, что нет смысла просить кого-то из поставщиков работать только на себя. Они считают, что когда фабрика загружена заказами от одной компании, у нее нет стимула развивать свои технологии. Поэтому компания «IKEA» заинтересована в том, чтобы поставщик не зависел полностью от ее заказов.

2. Менеджеры компании постоянно изучают ассортимент конкурентов. Если при этом обнаруживают какую-либо новинку, которая могла бы пополнить ассортимент «IKEA», то менеджеры поручают дизайнерам разработать что-то похожее.

3. Главное в работе компании — ее корпоративный дух. Это когда все сотрудники знают, что они — одна команда, работающая на общую цель. «Вместе» — ключевое слово в идеологии компании «IKEA». Различия в статусе между менеджерами и подчиненными не приветствуются. Это не значит, что в компании все равны, естественно, у каждого свои обязанности, своя роль. Речь идет о том, что для компании ценен каждый работник. Со-

трудники, которые окружают менеджера, — это люди, которые его поддерживают, компенсируют его недостатки, исправляют его ошибки.

4. В компании «1КЕА» вполне достойный уровень заработной платы, хотя и не такой высокий, как, например, в нефтяном бизнесе, зато есть возможности для быстрого карьерного роста. Не секрет, что люди уходили и уходят из «1КЕА» в другие компании. Но менеджеры к этому относятся спокойно. Если кто-то захочет вернуться — пожалуйста. Считают, что работа в другой компании только способствует накоплению профессионального опыта, а значит, может принести пользу компании «1КЕА». Было много случаев, когда бывшие сотрудники возвращались из компаний, где им платили в два раза больше. Ведь для профессионала важен не только размер заработной платы, но и то, какое влияние он оказывает на работу компании. Руководство компании «1КЕА» старается делать так, чтобы ее сотрудники были как можно более самостоятельны в принятии решений.

Для менеджера важно знать свои недостатки и окружать себя людьми, которые могут делать то, чего он не может сделать самостоятельно, или умеют делать это лучше. Необходимо просчитывать свои решения от начала до конца, прежде чем приступить к их реализации, не принимать радикальных решений, прежде чем вся система администрирования не будет приспособлена к этим изменениям.

Ответьте на вопросы

1. Проанализируйте методы управления компанией «1КЕА» и ответьте на вопрос, что в работе И. Кампрада и его команды менеджеров является оригинальным?

2. Какие мероприятия, осуществляемые менеджментом компании «1КЕА», можно отнести соответственно к организационно-распорядительным, экономическим и социально-психологическим методам управления?

3. Какие из методов управления компанией «1КЕА» можно достаточно быстро реализовать на российских предприятиях? Подготовьте развернутый ответ.

Ситуация 2

В. Ф. Рашников является владельцем и топ-менеджером Магнитогорского металлургического комбината (ММК). Он контролирует почти 100 % акций предприятия. По его мнению, на ММК должны работать только здоровые, трезвые и спортивные люди. В. Ф. Рашников является в этом плане примером.

Любой туроператор в ответ на вопрос, есть ли в России горнолыжные центры хорошего европейского уровня, ответит: да, есть на Урале «Абзаково» и «Банное». Оба построенные на средства ММК, причем каждый обошелся комбинату в 20 млн. долл. Хотя эти проекты в первую очередь имеют социальную направленность, руководство ММК утверждает, что огромные деньги вложены в прибыльный бизнес и рано или поздно они окупятся. Действительно, купить тур в «Абзаково» или «Банное» в высокий сезон непросто, распроданы почти все номера в гостиницах. Операционная прибыль у горнолыжных центров в настоящее время такова, что комбинат не финансирует «Абзаково» уже три года, и третью линию подъемников горнолыжный центр «Абзаково» построил на свои средства.

Впрочем, комбинат остается главным потребителем услуг центров «Абзаково» и «Банное», спонсируя групповые и индивидуальные поездки туда своих сотрудников. Два раза в неделю в горы вывозят работников цехов. К руководителям предъявляют особенно жесткие требования. Всем менеджерам выдают именные электронные пропуска для подъема на гору. Людей, которые не занимаются спортом, не следят за собой, среди менеджеров нет. Поскольку все автоматизировано, сразу видно, сколько раз менеджер был на горе. Часто В. Ф. Рашников лично проверяет, кто и сколько времени провел на лыжах, сколько раз заходил в спортивный зал. Если менеджер долго нигде не был, появляются вопросы к нему. Считается, что если человек не задумывается о своем здоровье, то и должной отдачи на работе от него не будет.

Ответьте на вопросы

1. Можно ли согласиться с методами управления В.Ф. Рашникова — владельца и топ-менеджера мнк?
2. К какой группе методов (организационно-административным, экономическим, социально-психологическим) можно их отнести?
3. Насколько важно для менеджера и его подчиненных поддержание здорового образа жизни? Приведите необходимые аргументы.

Практическая работа № 7

Тема: «Анализ эффективности организации системы мотивации»

Цель: 1. Выработать навыки оценки системы мотивации, используемой на предприятии
2. Выработать умения и навыки умений применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их.

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты.

Основные умения и навыки: навыки оценки эффективности уровня и системы мотивации;

умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач

Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 7

Практическая работа № 8

Тема: «Выбор вариантов управленческих решений»

Цель: 1. Выработать навыки выбора варианта управленческого решения по поставленной проблеме.

2. Выработать умения и навыки умений применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их.

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты.

Основные умения и навыки: навыки формулировки и выбора варианта управленческого решения; умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач

Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 8

Практическая работа выполняется обучающимися при помощи преподавателя, так как для принятия решения необходимо внимательно прочитать условия задачи и проанализировать их. Выделить основные моменты, необходимые для ответа на вопрос. С этой целью рекомендуется условия первой задачи проанализировать, работая коллективно, по группам; совместно выработать решение по вопросам, поставленным в задаче, под диктовку преподавателя правильно сформулировать ответ и записать в тетрадь для практических работ.

Дальнейшая работа проводится по микрогруппам в количестве 5-6 человек.

Каждой микрогруппе предлагается вариант проблемы, по которой должен быть выбран только один вариант управленческого решения.

В рабочей тетради студентов необходимо записать все возможные варианты решения проблемы, сформулированные в ходе ее обсуждения и вариант, являющийся по мнению членов микрогруппы наилучшим для решения поставленной проблемы.

Для того чтобы преподаватель смог проконтролировать ход выполнения работы, степень выработки основных умений и навыков, и своевременно исправить ошибки при принятии решения по вопросам задач, после решения каждой задачи рекомендуется коллективно (всей учебной группой) проанализировать ответы обучающихся. При этом необходимо рассмотреть как правильные ответы, так и неправильные.

При выполнении практической работы обучающиеся совершают действия в следующем порядке:

1. Изучают условия задачи.
2. Повторяют учебный материал по конспекту.
3. Формулируют ответ и письменно оформляют его в тетради для практических работ.

При выполнении практической работы необходимо обратить внимание на то, что в организационных структурах управления процессы принятия решений реализуются постоянно. Управленческие решения принимаются в ситуациях:

- возникновения новых условий, обстоятельств, нарушающих нормальный режим функционирования организации с целью возврата ее на оптимальный уровень;
- необходимости сохранения неизменными созданные условия, если режим функционирования организации оптимален;
- необходимости перевода организации на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями.

Принятие управленческого решения предполагает действия, направленные

- на восстановление контроля за ходом событий;
- корректировку нормативов оценки деловой информации в соответствии с обстановкой;
- использование открывшихся возможностей

Управленческие решения принимаются на всех уровнях иерархической структуры предприятия. При этом определяются цели, формы деятельности, ресурсы, возможности, трудности и пути их преодоления. Все эти моменты формируются в виде управленческого решения.

Управленческое решение - творческое, волевое действие субъекта менеджмента на основе знания объективных законов функционирования управляемой подсистемы, анализа информации о ее состоянии, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы.

Для управленческого решения характерны:

- целенаправленность;
- волевой характер;
- директивность;
- конкретность.

Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения:

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- снабжение лица, принимающего решение, качественной информацией;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;

- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Принимаемое менеджером управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

- быть научно обоснованным, компетентным;
- приниматься на основе достоверной, полной и своевременной информации с анализом и оценкой возможных альтернатив;
- быть непротиворечивым;
- иметь ясную направленность и адресность;
- отличаться своевременностью и быстродействием;
- обладать точностью и ясностью;
- быть контролируемым;
- иметь комплексный характер;
- обладать полномочностью;
- быть экономичным и эффективным.

Ситуации для решения.

Ситуация 1

Работа в микрогруппах.

1. Низкая продуктивность сельскохозяйственных животных
2. Низкая урожайность сельскохозяйственных культур
3. Низкая производительность труда на предприятии
4. Низкий уровень квалификации и дисциплины работников
5. Использование устаревшей технологии производства
6. Высокая себестоимость продукции сельского хозяйства.

Ситуация 2

Работа в микрогруппах.

На основании информации сообщений о проблемах конкретного предприятия сформулировать 5-8 вариантов решения проблемы, выбрать наилучший вариант. Выбор обосновать.

После оформления работы подготовьтесь к устному опросу по вопросам:

1. Дайте понятие управленческого решения
2. Назовите основные требования к управленческому решению
3. Кто на предприятии наделен правом принятия управленческих решений
4. Каким условиям должно соответствовать управленческое решение

Практическая работа № 9

Тема: «Принятие управленческих решений»

Цель: 1. Выработать навыки принятия управленческих решений по поставленной проблеме.

2. Выработать умения и навыки применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их.

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты.

Основные умения и навыки: навыки принятия решений по поставленной проблеме; умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач
Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 9

Практическая работа выполняется обучающимися при помощи преподавателя, так как для принятия решения необходимо внимательно прочитать условия задачи и проанализировать их. Выделить основные моменты, необходимые для выполнения работы.

Работа выполняется каждым студентом самостоятельно и предусматривает последовательное рассмотрение каждого этапа принятия управленческого решения.

Работа выполняется под контролем преподавателя, задача которого состоит в оказании помощи и разъяснении неясных моментов.

На выполнение практической работы выделяется 60 минут. Конечным результатом выполнения является приказ, выполненный на отдельном листе и сдаваемый преподавателю в качестве результата работы.

Последовательность выполнения работы:

1. Ознакомьтесь с методическими указаниями
2. Внимательно прочитайте ситуацию, определите последовательность своих действий
3. Сформулируйте ответ и оформите его в рабочей тетради для практических работ

После выполнения работы проводится обсуждение некоторых вариантов решений, предложенных студентами и их обсуждение в целях оценки эффективности принятого решения в качестве варианта действий по конкретной проблеме

При выполнении практической работы следует обратить внимание на то, что в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой деятельности, её структурой, внутренней культурой и так далее. Тем не менее, существует общая технология процесса принятия решений. Она используется в любой организации и проходит 3 стадии:

1. Подготовка решения. На этой стадии проводится анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

2. Принятие решения. Осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения.

3. Реализация решения. Принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и даётся оценка полученного результата от выполнения решения.

Этапы принятия рационального решения:

1. Диагностика проблемы.
 2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения.
 3. Определение альтернатив.
 4. Оценка альтернатив.
 5. Выбор альтернативы.
 6. Реализация принятого решения.
 7. Контроль за ходом реализации решения.
- Ситуации для решения.

Ситуация 1

Выполнение по вариантам

1. Неэффективное управление предприятием
2. Низкое качество управленческих решений
3. Неэффективная организационная структура
4. Неэффективный контроль на предприятии
5. Нечеткая постановка целей и задач
6. Низкое качество поставляемого сырья
7. Высокие цены на сырье
8. Рост активности конкурентов
9. Снижение спроса на продукцию предприятия
10. Недостаток финансовых ресурсов на предприятии
11. Как использовать излишек финансовых ресурсов на предприятии
12. Неэффективные коммуникации

После оформления работы подготовьтесь к устному опросу по вопросам:

1. Дайте понятие эффективного управленческого решения
2. Назовите основные этапы принятия управленческих решений
3. Сформулируйте ограничения при принятии управленческих решений
4. Назовите современные методы принятия управленческих решений
5. В чем преимущества или недостатки коллективных методов принятия

Практическая работа № 10

Тема: Определение стиля руководства

Цель: 1. Выработать навыки определения стиля руководства в заданных условиях

2. Выработать умения и навыки применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты.

Основные умения и навыки:

навыки определения стиля руководства.

умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач

Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 10

Практическая работа включает выполнение двух заданий.

Первое задание включает выполнение теста на самооценку стиля руководства. Студенту предлагается ответить на вопросы теста и с помощью ключа интерпретировать свой собственный стиль руководства трудовым коллективом.

Второе задание предполагает решение ситуационной задачи. Студенту необходимо внимательно ознакомиться с условием и аргументировано ответить на поставленные к ситуации вопросы.

При выполнении практической работы необходимо помнить, что стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Подход с позиции личных качеств. Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Некоторые из этих изученных черт - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, чест-

ность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. Но, человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. Каждый руководитель вырабатывает определенный стиль и подход к руководству.

Различают:

- поведенческий подход. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход сосредоточил внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей к достижению целей организации;

- ситуационный подход. Ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию. Руководитель - лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях;

- автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных. Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется;

- демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным. Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется;

- либеральный руководитель дает почти полную свободу в определении своих целей и контроле за своей собственной работой. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

Руководитель, ориентированный на работу, также известный как руководитель, сосредоточенный на задаче, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди.

На основании своих исследований Рэнсис Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека.

Задания для выполнения:

Задание 1.

ТЕСТ

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения. 2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним. 3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке. 4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе. 5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел. 6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы. 7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников. 8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо. 9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых. 10. Мне прихо-

дится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение. 11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения. 12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы. 13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений. 14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить. 15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем. 16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого. 17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми. 18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия. 19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок. 20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы. 21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта. 22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения. 23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения. 24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях. 25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций. 26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него. 27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение. 28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей. 29. Мне приходится чаще просить, чем требовать. 30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают. 31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы. 32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных. 33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их. 34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы. 35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями. 36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня. 37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений вопреки обстоятельствам. 38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий. 39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте. 40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства. 41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных. 42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки. 43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным. 44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие. 45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество. 46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных. 47. Главное в руководстве – распределить обязанности. 48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера. 49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать. 50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться. 51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых. 52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение. 53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами. 54. Нарушителя дисциплины строго наказываю. 55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден. 56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек. 57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить. 58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением. 59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным. 60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА

Ключ к тесту

Стиль управления Номера ответов-утверждений

Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления. В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0 – 7), средняя (8 – 13), высокая (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления. Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице.

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма утвердительных ответов

Степень выраженности стиля управления

Авторитарный 0 – 7 Минимальная: проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.**8 – 13** Средняя: отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.**14 – 20** Высокая: раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.

Либеральный 0 – 7 Минимальная: неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.**8 – 13** Средняя: стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.**14 – 20** Высокая: полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабости, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.

Демократический 0 – 7 Минимальная: слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.**8 – 13** Средняя: устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.**14 – 20** Высокая:

умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

Задание 2

Выбор индивидуального типа руководства коллективом – одна из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять основных типов руководства.

1. *«Невмешательство»*: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для сохранения им своей должности в данной организации.

2. *«Теплая компания»*: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. *«Задача»*: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4. *«Золотая середина»*: руководитель старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на выполнение задачи. Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. *«Команда»*: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов и производства, и персонала. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники, стремящиеся к достижению целей организации, способствуют установлению доверия и уважения друг к другу.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Аргументируйте свою позицию. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда оправдан, – поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Может ли быть гибкий стиль руководства?

Вопросы для самоконтроля:

2. Дайте понятие стилю руководства
3. В чем состоит взаимосвязь стиля руководства и лидерства
4. Что означает ориентация руководителя на задачу

Практическая работа № 11

Тема: Оценка эффективности делового общения руководителя

Цель: 1. Выработать навыки принятия решений по совершенствованию делового общения.

2. Выработать умения и навыки умений применения полученных знаний на практике, анализировать ситуационные задачи и решать их.

Оборудование: тетради для практических работ, инструкционные карты.

Основные умения и навыки: навыки принятия решений по совершенствованию делового общения.

умения применения знаний на практике, анализа ситуационных задач

Время на выполнение работы: 2 часа

Методические указания по выполнению практической работы № 11

Практическая работа выполняется обучающимися при помощи преподавателя, так как для принятия решения необходимо внимательно прочитать условия задачи и проанализировать их. Выделить основные моменты, необходимые для ответа на вопрос. С этой целью рекомендуется условия первой задачи проанализировать, работая коллективно, по группам; совместно выработать решение по вопросам, поставленным в задаче, под диктовку преподавателя правильно сформулировать ответ и записать в тетрадь для практических работ.

Решение последующих ситуаций выполняется студентами самостоятельно под контролем преподавателя. На решение каждой ситуации отводится 10-12 минут.

Последовательность выполнения работы:

- Ознакомьтесь с методическими указаниями
- Внимательно прочитайте ситуацию, определите функцию делового общения в условиях каждой ситуации
- Сформулируйте и дайте письменный ответ

После выполнения работы проводится обсуждение вариантов решений, предложенных студентами и их обсуждение в целях выбора наиболее оптимального варианта действий.

Методические указания

Деловое общение - сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа:

1. Познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с менеджером человека;
2. Создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций;
3. Непосредственный контакт менеджера с другими лицами;
4. Осознание менеджером результатов и последствий контактов.

В характеристике общения важны его функции. Б. Ломов выделяет три функции общения:

- информационно-коммуникативную;
- регулятивно - коммуникативную;
- эффективно - коммуникативную.

Информационно-коммуникативная функция общения включает в себя процессы формирования, передачи и приема информации. Реализация этой функции состоит из нескольких уровней. На первом осуществляется выравнивание сути различий в исходной информированности людей, вступающих в психологический контакт. Второй уровень - это передача информации и принятия решений. На этом уровне общения реализует цели информирования, необходимого обучения и др. Третий уровень связан со стремлением человека суметь понять других. Общение в данном случае направлено на анализ и формирование оценок достигнутых результатов (согласование - не согласования, сравнение взглядов и т.п.).

Регулятивно-коммуникативная функция заключается в корректировке поведения. Благодаря всеобщему общению человек осуществляет регуляцию не только модели собственного поведения, но и поведения многих других людей, реагирует на их действия. Происходит процесс так заданного - взаимного налаживания действий. Здесь проявляются феномены, свойственные совместной деятельности, в частности совместимость различных людей, их изношенности, осуществляются взаимная стимуляция и в некоторых случаях кор-

рекция поведения. Регуляционно-коммуникативную функцию выполняют такие феномены, как внушение, имитация, др.

Эффективно-коммуникативная функция общения характеризует эмоциональную оболочку человека. Общение особенно влияет на эмоциональное состояние человека. В эмоциональной сфере проявляется отношение человека к окружающей среде, в том числе и социального.

Существуют другие классификации функции общения. В частности, в зависимости от цели общения, Л.А. Карпенко определяет такие функции общения и их цель:

- контактная - установление контакта как состояния готовности к передаче и принятию информации и поддержание взаимосвязи в форме постоянной взаимоориентированности;
- информационная - обмен информацией, мнениями, решениями;
- побудительная - стимулирование партнера по общению;
- координационный - взаимная ориентация и согласование действий и целей при организации взаимодействия;
- понимание - не только адекватное восприятие и понимание сути, смысла сообщения, но и взаимное понимание партнерами друг друга (намерений, эмоциональных состояний и т.д.);
- эмотивная - возбуждение у партнера необходимых эмоциональных состояний («обмен эмоциями») или изменение своих под влиянием партнера;
- установление и фиксация отведенного места в системе функций ролевых, статусных, деловых связей социума, в котором необходимо действовать индивиду;
- воздействие - изменение состояния, поведения, личностно-образных формирований (намерений, установок, решений, потребностей, действия и т.д.). Разновидностью ролевого типа общения является так же управленческое общение, т.е. общение между несколькими собеседниками, которые занимают разные позиции в социальной управленческой иерархии.

А.А. Урбанович определяет следующие основные функции управленческого общения:

- выдача необходимой распорядительной информации (распоряжения, приказы, рекомендации, советы и т.п.);
- получение ответов обратной (контрольной) информации о ходе и результатах реализации распорядительной информации;
- выдача оценочной информации о результатах реализации задачи.

Ситуации для решения.

Ситуация 1

У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявлять гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не придумаете. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

Ситуация 2

Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее финансовое положение отличное. Но Вы заметили, что прежние энтузиазм и рвение подчиненных угасли, а впереди - международная выставка и Вам как никогда нужна сплоченная профессиональная команда. Какими способами Вы поднимите упавший дух команды?

Ситуация 3

Вы поздно закончили накануне свою работу, устали и не подготовили, как обычно, план выступления. До начала выступления осталось около 10 минут. Вы неплохо знаете тему, но боитесь того, что на качестве выступления может сказаться усталость. Как Вы поступите?

Ситуация 4

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступите в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.п. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

Ситуация 5

На одном из рабочих собраний Вы говорите о проблеме реконструкции Вашего предприятия. У Вас довольно хорошие предложения по этому вопросу, но в зале сидит несколько Ваших противников, которые не хотят, чтобы Ваши предложения были приняты руководством. Они задают Вам каверзные вопросы, делают едкие замечания, резкие выпады против Вас лично и против Ваших предложений. После очередного такого замечания Вы говорите...

После оформления работы подготовьтесь к устному опросу по вопросам:

1. В чем состоит назначение делового общения
2. Какие формы делового общения вы знаете
3. Какая форма делового общения наиболее информативна
4. Назовите основные этапы организации и проведения делового общения

Учебное издание

С.А. Шитова

«Менеджмент»

Учебно-методическое пособие

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 11.09.2015 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Бумага офсетная. Усл. п. л. 2,44. Тираж 100 экз. Изд. № 3624.

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