

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика»,
направленность (профиль) «Экономика организаций»

Ставрополь
2026

Содержание

Введение	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. Сущность, значение и методология менеджмента.	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. Организации и их деловая среда.	7
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. Функции управления	14
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. Мотивация и контроль.	21
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. Процесс принятия решения.	29
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. Процесс коммуникаций в менеджменте. Процесс коммуникаций.	31
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. Группы и групповая динамика.	37
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. Лидерство, власть и влияние руководителя.	44
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. Самоменеджмент.	48
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10. Управление вниманием. Приемы активного слушания.	49
Список рекомендуемой литературы	55

ВВЕДЕНИЕ

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен понимать сущность организации, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. При выполнении своих функций руководитель должен поступать творчески, умело маневрируя имеющимися ресурсами, «встраивая» свои знания и опыт в реальную действительность с выгодой для организации, общества и для себя.

Ни одна теория не может учесть всех особенностей реальной ситуации, в которую попадает организация. Поэтому практикум предназначен не для того, чтобы показать всеобщность теории, применимость ее ко «всем случаям жизни», а для того, чтобы проиллюстрировать отдельные теоретические положения и дать возможность обучающимся приобрести навыки творческого разрешения предлагаемых практических ситуаций. В пособии обобщены практические подходы к выделению параметров внутренней среды организаций, функций управления, принятия решений, коммуникационных процессов в управлении, групповой динамики и стиля руководства, власти и влияния руководителя, эффективности управления.

Практические занятия являются главным обучающим элементом в изучении курса «Менеджмент». Основной целью их выполнения является развитие навыков освоения теоретических знаний, обобщений и оценка их результатов.

Реализация поставленной цели требует от студентов решения следующих задач: систематизация и закрепление изученного материала; увязка теоретических основ курса с решением практических задач; овладение важнейшими теоретическими и методологическими положениями курса; развитие профессиональных навыков в области управления организацией; овладение совокупностью мировых знаний и накопленного опыта в области менеджмента; изучение методологических подходов для анализа эффективности управления организацией.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Сущность, значение и методология менеджмента

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия.

Цель работы: усвоить сущность и предназначение науки управления и роль руководителя в процессе управления.

Задачи: закрепить понятия «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель», понять их сущность, раскрыть значение основных понятийных элементов, оценить роль и значение указанных категорий в науке управления.

Содержание занятия: обмен определениями менеджмента и менеджера с краткой характеристикой основных понятийных элементов.

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

Менеджмент – это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Понятия менеджмента и управления организацией чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент это его специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследования законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

Существует две достаточно различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджеров.

Первая из них, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые, в свою очередь, являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы, чтобы неподготовленный человек мог управлять ими.

Другая точка зрения – в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, т.е. происходит обучение опытом, когда старшие по должности учат младших. Процесс подготовки квалифицированного менеджера через планирование карьеры, обмен опытом, ротацию кадров и т.п. занимает почти два десятка лет. Основой подготовки менеджеров считают практику, в то время как наука имеет общеобразующую роль. Так, в стране принято, что на предприятиях учатся все — от рабочего до управляющего фирмой.

В России в условиях отсутствия квалифицированных менеджеров, могущих подготовить себе смену, при всей близости нашей бывшей советской системы к японскому образцу, наиболее вероятен, возможен и реализуется западный вариант.

Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей. Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда.

Успешность деятельности организации зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности деятельности организаций, которые определяются уровнем менеджмента в ней.

Развитие и совершенствование менеджмента приспособление его к конкретной обстановке на сегодня является одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм. Он во многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей предприятия.

Кроме этого, все грани менеджмента целесообразно сгруппировать, учитывая, что он является одновременно и системой, и процессом.

В менеджменте как системе выделяют такие три его грани:

- 1) менеджмент – это воздействие субъекта на объект управления;
- 2) менеджмент – это воздействие на объект с четко определенной целью или это механизм достижения цели;
- 3) менеджмент – это руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

В менеджменте как процессе выделяют следующие грани:

- 1) менеджмент – это выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых управленческими функциями (планирования, организации, мотивации, контроля);
- 2) менеджмент – это процесс принятия и реализации управленческих решений;
- 3) менеджмент – это процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

Методические рекомендации: проведение данного семинарского занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. Поэтому необходимо заранее рекомендовать студентам разбиться на группы по 5-6 человек в каждой и осуществить поиск и конспектирование определений понятий «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель», «управляющий» и их синонимов. А также постараться дать краткую характеристику всех основных понятийных элементов, которые им встретятся в ходе изучения указанных определений. На занятии команды обмениваются определениями и стараются правильно и наиболее полно пояснить их сущность. Объяснение команды-соперницы может быть дополнено домашней заготовкой, если команда, предложившая определение, не удовлетворена полученным ответом. Побеждает команда, получившая наибольшее количество баллов по итогам всех раундов. Обязательно учитывается общее количество заготовленных определений и степень их проработанности, а также умение пояснить основные понятийные элементы предложенных определений без предварительной домашней подготовки.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какова сфера применения слова «управление»?
2. Дайте определение менеджмента?
3. Проанализируйте различные определения понятия «менеджмент» и покажите их взаимосвязь.
4. Какие аспекты отражаются в понятии «менеджмент»? Чем отличаются понятия «менеджмент» и «управление»?
5. Какова сущность понятия управление организацией и менеджмента? Выделите шесть его основных граней.
6. Чем вызвано множество разнообразных подходов к определению содержания управления?
7. Каково значение менеджмента как вида деятельности?
8. На чем основывается утверждение о том, что управление является наукой?
9. Каково значение менеджмента как науки?

10. Что общего между управлением и искусством?

Литература: [1, 2, 3-6]

Ситуации

Ситуация 1 Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Источник: Тураев Б.А. История Древнего Востока. Т.1.Л., 1936.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?

2. Чьи интересы защищали эти законы?

3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2 Кто по-вашему Роза Р. — предприниматель или менеджер? Проанализируйте по этапам карьерного роста: к какой группе управленческих кадров она относилась и на каких уровнях управления работала.

Роза Р. в настоящее время является вице-президентом компании «ПарсонБринкерхофф», семнадцатой по величине инженерной компании Соединенных Штатов. Она начала свою карьеру в компании «ПарсонБринкерхофф» как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время, она стала главой редакционно-издательского отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель проинформировал Розу, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Роза убедила Анри Мишеля оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании «ПарсонБринкерхофф».

В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное рекламное агентство, которое называлось «Пи Би Коммьюникейшенз». Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание

фирм, входящих в сеть компании «ПарсонсБринкерхофф»: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. Со временем рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансах и недвижимости. Однако ведение «бизнеса внутри бизнеса» стало причиной различных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании «ПарсонсБринкерхофф» должны были платить ему за его услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание «Пи Би Коммьюникейшенз» должны были активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать кампанию по внешнему маркетингу.

На сегодняшний день предприятие Розы Р. имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы «ПарсонсБринкерхофф» и внешним клиентам, превысил в 2000 г. 1,4 млн. долл. «Пи Би Коммьюникейшенз» продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Организации и их деловая среда

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить понятия организация, система управления, уметь анализировать основные составляющие внутренней среды организации, внешней среды организации.

Задачи: научиться анализировать основные характеристики, параметры и принципы организации, основные составляющие внутренней и внешней среды организации.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

Организация – это двое и более людей, деятельность которых координируется (направляется) для достижения общих целей.

Существуют формальные и неформальные организации.

В менеджменте слово организация используется для обозначения формальной организации, создаваемой с соблюдением определенных формальных правил (устава, учредительных документов, приказа руководителя, положения и пр.). Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны, имеют самое различное назначение, расположение, размеры, внешний вид, строение, поведение и другие характеристики. Это играет важную роль при рассмотрении организаций как объектов управления, чтобы использовать эффективные методы и приемы координации деятельности людей.

Сложные организации, вне зависимости от их конкретного назначения, имеют общие характеристики, черты, параметры или исходные принципы. Они формулируются по-разному различными авторами, но имеют общий смысл. К таким параметрам относят:

- наличие общих целей;

- преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией – это люди (трудовые ресурсы), капитал (деньги, основные фонды), материалы, технология и информация;

- зависимость организации от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей;

- разделение труда. Разделение всей работы на части называется горизонтальным разделением труда;

- образование подразделений в сложных организациях;

- необходимость и наличие управляющего органа.

Важной количественной характеристикой эффективности является производительность. Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Она отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации). Ключевой составляющей производительности является качество труда, продукции, управленческой деятельности.

Менеджеры решают, какие цели в области производительности будут поставлены перед организацией, какие методы получения продукции будут использованы, какие формы стимулирования наиболее приемлемы и другое. Именно руководители своей организованностью, личным примером задают тон в организации. Именно они определяют, будет ли в своей работе организация ориентирована на качество, производительность и на потребителей или останется к ним безразличной.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое организация?
2. Когда организацию можно считать успешной?
3. Как организации взаимодействуют с внешней средой?
4. Для чего необходимо управление в организации?
5. Что необходимо для успеха организации?
6. Дайте определения эффективности, производительности.
7. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
8. Что такое цели и какие цели бывают у организации?

Литература: [1, 2, 3-6]

Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это состав и взаимосвязи сложной системы организации.

По определению М.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури, основные внутренние переменные организации – это цели, структура, задачи, технология и люди. Эта точка зрения является развитием известного "алмаза" Гарольда Ливитта, который выделил четыре переменные организации - задание или миссия, структура, технология и индивиды. По аналогичному принципу построена и известная модель 7-С компании МакКинси (Т.Питерс, Р.Уотермен), которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности.

Целесообразно рассматривать в качестве синтезирующего подхода использование следующей системы внутренних переменных:

- ресурсы;
- процесс преобразования;
- результаты.

Внешняя среда организации – это совокупность элементов, которые существенным образом влияют на организацию, но не подвластны ее руководству. Она включает потребителей, конкурентов, правительственные учреждения, поставщиков, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, непосредственно влияющих на ее деятельность. Эти элементы относятся к среде прямого воздействия. Среда косвенного воздействия включает

такие значимые факторы, как состояние экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные элементы.

Состояние внешней среды характеризуется такими показателями, как вязкость среды, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность.

Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать состояние внешней среды. Для этого можно использовать метод «5*5», для определения наиболее значимых элементов внешней среды, который был предложен А.Х. Месконом, "шкалу нестабильности внешней среды" И. Ансоффа, приемы ПЭСТ- анализа, конкурентный анализ М.Портера и др.

Ситуация 1 «Концерн "Энергия"»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн "Энергия". За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами был построен кирпичный завод.

И все это при неизменной численности работающих.

В "Энергии" задумались над неизбежностью конверсии раньше других и, пользуясь льготами, положенными "чистым" оборонщикам, коллектив концерна бы вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки – "теория успеха" и "управление на спаде".

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Но в "Энергии" довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне – 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка "Энергия". Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в пять раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн "Энергия" отказался от традиционной "вертикальной" (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более ста экономически и юридически самостоятельных предприятий, Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом "Энергия" – это акционерное общество закрытого типа. Более 80 процентов работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы - семья, принятая в "Энергии", гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Источник: "Известия", 1992, № 162 (НМ, № 31, с. 6).

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какая цель была у концерна до экономической реформы?
2. Как изменились цели в ходе реформы?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?

4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна Энергия"? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Ситуация 2 «Система бирж "Алиса"»

Декларация независимости государства "Алиса" провозглашена на июньском (1992 г.) "Большом совете президентов". Согласно "Единому положению о системе "Алиса" будут созданы единые институты "государства": кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги - "алиски") и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области "*public relations*". По оценкам экспертов необходимость перестройки "Алисы" связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной - хотя и достаточно серьезной - перестройке в направлении консолидации и централизации системы, "цементирования" ее организационного строения.

Источник: Коммерсантъ, 1992, № 27.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж "Алиса"?
2. Какие социокультурные факторы учтены при разработке декларации?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Ситуация 3 Переселение компаний

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер - автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма "Сименс" (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса - множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы. Иногда все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому мы видим, как иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентаций. Первый – регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к

улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашими компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид - регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Источник: Новости менеджмента, 1992, № 10, с. 5.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?
2. Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые "перевели свой офис" из России в другую страну? Что повлияло на их решение?
3. Как принудительное использование законов сказывается на деятельности компаний?
4. Что такое "оффшорная" зона? Что такое "свободная экономическая зона"? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?
5. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при "переселении"?

Задача 14. Российская компания «Энергия-сервис» занимается производством бытовой техники уже почти 20 лет, в прошлом году ее оборот составил примерно 100 млн руб. Половину доходов приносит производство кухонных комбайнов под торговой маркой «Энергия» – с конвейера ежемесячно сходят около 4 тыс. единиц продукции.

По словам заместителя генерального директора «Энергии-сервис» Игоря Кутко, компания готова увеличить выпуск до 10 тыс. – был бы спрос. Но объем продаж (около 50 тыс. единиц в год) не меняется уже несколько лет. Оставшуюся часть выручки компании приносит контрактное производство. Наиболее крупные заказчики – фирмы «Меттэм-технологии» (фильтры «Барьер» для очистки воды) и ЗИС (сетевые фильтры Pilot). Объем контрактных заказов можно было бы увеличить на 35-40% к существующему.

Основной канал сбыта продукции – крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. На них приходится примерно 85% объема продаж, и это большая зависимость. «Энергия-сервис» пыталась выйти напрямую в розницу, но безуспешно: ритейлеры требуют широкий ассортимент продукции. Открытие собственного магазина тоже не принесло позитивных результатов.

На АТЛ- и ВТЛ-акции у предприятия денег нет. Зато «Энергия-сервис» – единственный производитель в России, который по запросу потребителя до сих пор рассылает любые комплектующие в любой регион страны. Финансовый кризис принес предприятию дополнительные трудности. Почти все сырье и детали компания закупает у иностранных поставщиков, и в кризис переменные издержки выросли примерно на треть. Это привело к снижению нормы прибыли с 8-9% до 5-6%.

Основная задача руководителей «Энергии-сервис» – увеличить объем продаж собственной техники.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Какие факторы внешней и внутренней среды организации описаны в кейсе?
2. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать предприятию.
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Ситуация 4 «Форд» вчера, сегодня и завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один

и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», — считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры — в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 месяца.

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» — «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет — ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь — мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) — время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель — сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора — с одного года до трех месяцев.

Источник: О.С. Виханский, А.И. Наумов. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. М.: Гардарики, 1998. 288 с.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?
3. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа "Форд 2000")?
4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию "Форд" и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое внутренняя среда организации?
2. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
3. Каково содержание подходов к выделению факторов внутренней среды?
4. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
5. В чём заключается необходимость учёта факторов внешней среды?
6. Охарактеризуйте факторы прямого воздействия внешней среды.
7. Какие факторы составляют среду косвенного воздействия?
8. Каковы основные характеристики состояния внешней среды?
9. Какие методы оценки состояния внешней среды организации вы знаете? В чём их сущность?

Литература: [1, 2, 3-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Функции управления

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить сущность основных функций управления.

Задачи: закрепить определения общих и конкретных функций управления.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

Функция управления – это направление или вид управленческой, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Основными функциями управления целесообразно считать в самом общем виде – планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Планирование – это непрерывный процесс установления и конкретизации целей развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

Организация как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Конкретные функции управления следующие: функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами включают:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом и т.д.

Функции управления процессами включают:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- управление маркетингом и т.д.

Функции управления результатами включают:

- управление качеством;
- управление производительностью;
- управление затратами и т.д.

Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

Ситуация «Компания Starwood Hotels & Resorts Inc.»

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания Starwood Hotels & Resorts Inc., которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой минуты на благо компании. В Starwood рассчитывают, что итогом осуществления программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с момента бронирования и размещения в номере. Скажем, сегодня регистрация вновь прибывшего занимает пять минут. Специалисты «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных трех с половиной минут.

Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» — именно так называют тех, кто участвует в программе — в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черный пояс» (для самых продвинутых). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае говорят о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий \$200000 в год.

Источник: Боевые искусства в «Шератоне» // Карьера, №7, 2001г.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какую цель поставила перед собой компания Starwood Hotels & Resorts Inc.?
2. Какие задачи для этого нужно решить?
3. В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя (студенты заинтересованы в подаче большого количества вопросов, поскольку они могут использовать домашнюю заготовку ответа). На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашаются или не соглашаются с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Ситуация «Череповецкий комбинат (АО «Северсталь») Разработка стратегического плана предприятия»

«Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!» - руководитель АО «Северсталь» Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на

совещании в конце января 1996г. руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению.

«1994 год оказался переломным для нашего предприятия, - продолжал Иван Петров. – В 1995 году нам удалось удержать производство практически на уровне 1994 года, а в первом месяце 1996 года объем производства составил 132,4% по сравнению с январем 1995г. ...»

Главное, необходимо было привести в порядок систему управления. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты, четко определили полномочия и ответственность менеджеров всех уровней, провели ревизию ранее заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков - все это дало свои результаты. С января 1995 года отмечается устойчивый рост курса акций комбината и есть все основания полагать, что эта тенденция сохранится.

Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 года добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем выросла на 5%, производство чугуна - на 8%, стали - на 4%, готового проката - на 1%, коксана на 3%. На спаде пока находится лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4%. Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля мартеновской стали.

Повышение качества продукции происходило за счет проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных вложений в 1995г. составил около 4 трлн. руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

1. Отраслевой анализ.

Черная металлургия относится к наиболее материалоемким и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9% топлива и энергии всей страны. Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется в первую очередь тем, что она служит базой для развития машиностроения.

Черная металлургия имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудносырьевую, коксохимическую, производство чугуна, стали, проката, производство огнеупоров, ферросплавов, вторичную черную металлургию.

Общий промышленный спад производства в России в последние годы повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции. Основа металлургической промышленности - горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, СП, коммерсантам за «живые» деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России занимает 56%, тогда как в развитых странах – 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках «Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России до 2000 года» предусматривается привлечь в металлургию 24 трлн.руб. и 10,6 млн.долл. В 1995 г. расчетная

потребность отрасли в капитальных вложениях составляет 9,6 трлн.руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривает также и значительное улучшение качества продукции.

2. Организационно-правовой статус предприятия.

Комбинат “Северсталь” - одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. тонн в год оно занимает второе место после Магнитогорского комбината.

Среднемесячная заработная плата (529500 рублей) значительно выше среднеотраслевой - 335000 рублей. (Данные по состоянию на ноябрь 1994г.).

“Северсталь” участвует в АО “Карельский окатыш” (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) - ему принадлежит 31% акций комбината. На первый взгляд такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает в настоящий момент финансовые затруднения. С другой стороны, Костомукша - основная сырьевая база череповецких металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет “Северстали” влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, Череповецкий комбинат имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

3. Поставщики.

“Северсталь” – единственное в своем роде металлургическое предприятие, прямо не привязанное ни к топливным, ни к сырьевым базам. Он расположен между источниками сырья (Костомукша), топливными базами (Печорский каменноугольный бассейн) и потребителями продукции, причем с источниками сырья и топлива Череповец соединяют магистральные железнодорожные линии. А близость к потребителям снижает транспортные затраты в цене готовой продукции.

Месторождения железной руды Северного района, к которым относится и костомукшское, в настоящее время разрабатываются наиболее активно. По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн. тонн) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Но нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведенных цифр. Печорские месторождения коксующегося угля еще сравнительно новые и смогут обеспечить комбинат в течение длительного времени.

4. Готовая продукция.

Готовой продукцией Череповецкого комбината являются сталь, чугун, прокат, заготовка, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции.

“Северсталь” планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн.тонн годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов в 1994г. не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что привело к снижению рентабельности производства с 47,4% в 1993г. до 16% в 1994г.

5. Издержки производства.

Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям на сырье и топливо в среднем приходится до 85 - 90% всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (российская железная руда содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырья приводят к росту материальных затрат в себестоимости.

Энергозатраты на одну тонну готового проката на 20 - 30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии.

Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от промышленно развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, и в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и с 1992г. практически не изменилась.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на тонну стали.

6. Внутренний рынок.

Металлургический комплекс России работал в 1994г. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое.

Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные в настоящий момент мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей.

Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь.

Одна из вероятных причин - значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995г. наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирмы "Металлснаб".

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами - через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредникам предусматриваются скидки до 10 - 15%).

7. Экспорт.

В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка черных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго-Восточной Азии, Австралии будет расти.

Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами.

Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкурентоспособной в настоящее время является только 10 - 15% поставляемой продукции.

На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствование товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

8. Конкуренты.

С точки зрения технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию "Северсталь" находится на среднеотраслевом уровне. Но по объемам производства в прошлом году лидировал именно Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только

Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит “Северсталь”. Его реальными конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

9. Анализ финансового состояния предприятия.

Налицо ухудшение финансового состояния компании в III-ем квартале 1994г. Эта ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина - техническая отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется еще и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства.

По сравнению с другими предприятиями отрасли, финансовое положение компании вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства компании удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать флагманом отрасли.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО “Северсталь” на краткосрочный (1996г.) и среднесрочный (1998г.) периоды по следующим этапам: 1) определение целей организации, 2) анализ внешней и внутренней среды, 3) анализ стратегических альтернатив, 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя (студенты заинтересованы в подаче большого количества вопросов, поскольку они могут использовать домашнюю заготовку ответа). На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашаются или не соглашаются с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Вопросы к практическому занятию

1. Какую роль играет выделение управленческих функций?
2. Что такое функция управления?
3. Перечислите общие функции управления.
4. Перечислите конкретные функции управления.
5. Что такое планирование? Для чего оно необходимо?
6. Какие виды планирования Вы знаете?
7. Из каких этапов состоит функция планирования?
8. Каких принципов нужно придерживаться, осуществляя планирование?
9. Что такое стратегическое планирование?
10. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
11. Что такое миссия организации? Какие элементы она может в себя включать?

12. Какие цели может ставить перед собой организация?
13. Какие факторы оценивают при анализе внешней среды? При анализе внутренней среды?
14. Какими методами анализа при этом пользуются?
15. Какие основные стратегии действий предприятия Вы знаете?
16. Из каких этапов состоит тактическое планирование?
17. В чем заключается управление по целям?
18. Как следует оценивать стратегический план?

Литература: [1, 2, 3-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Мотивация и контроль

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить определение функции управления «мотивация», основные теории мотивации.

Задачи: закрепить основные понятия и принципы мотивации.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Эволюция мотивации имеет характер развития от простейших форм физического, силового принуждения к труду (в рабовладельческом, феодальном обществе) к простым и прагматичным первоначальным теориям (в начале существования современных крупных организаций), а от них к современным теориям, основанным на понимании психологии человека, его поведения, процессного характера мотивации.

Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию.

Теории мотивации можно разделить на две группы:

1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теории А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда, К.Альдерфера и др.);

2) процессуальные теории мотивации — базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Для понимания теорий мотивации необходимо уяснить смысл главных понятий – «потребности» и «вознаграждения».

Потребность – ощущение недостатка чего-либо. Потребности работников в определенной степени различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, национальных

особенностей, традиций, черт характера, семейного положения и т.д. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию).

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – это то, что человек получает по результатам работы и считает ценным для себя. Существуют два типа вознаграждений: внутреннее (дает сама работа – значимость, самоуважение, содержательность, возможность творчества и др.) и внешнее (дается организацией – заработная плата, символы служебного статуса, продвижение по службе и др.).

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления:

- 1) установление четких целей и задач;
- 2) увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки;
- 3) гласность, наличие обратной связи;
- 4) создание условий, благоприятных для эффективной работы;
- 5) единство моральных и материальных методов стимулирования;
- 6) учет личных качеств работников;
- 7) использование преимущественно положительных стимулов.

Задания

Задание 1. Рассмотрев перечень форм поощрения работников, необходимо:

1) определить, какие потребности из «пирамиды» А.Маслоу они призваны удовлетворить;

2) какие из них можно отнести к внутренним видам вознаграждения (которые дает сама работа), какие – к внешним (дается организацией);

3) определить, какие из перечисленных форм поощрения являются на ваш взгляд гигиеническими факторами, какие – мотиваторами (по теории Ф. Герцберга).

Перечень некоторых форм поощрений работников:

- пикники с участием коллектива организации;
- призы;
- задания, требующие определенных навыков и профессионализма;
- возможность отличиться;
- самостоятельность в решении некоторых вопросов;
- надбавка к заработной плате;
- признательность;
- служебный автомобиль;
- улыбка менеджера;
- продвижение по службе;
- более просторный офис;
- более престижная работа;
- премия;
- оплата медицинского страхования;
- участие в принятии решений;
- возможность приобрести акции организации;
- оказание материальной помощи при госпитализации;
- публичная похвала;
- престижное место для парковки машины;
- благодарственное письмо семье;
- фотография на доске почета;
- дополнительные выходные дни;
- бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха.

Свое решение обоснуйте.

Задание 2. Назовите пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- 1) вас лично (в учебе);
- 2) квалифицированного рабочего;
- 3) неквалифицированного работника;
- 4) профессионала (врача, юриста, преподавателя).

Ситуация 1 Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. в результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками мясокомбината, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, в рамках которой фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия в соответствии с их индивидуальным вкладом, который оценивался по системе, разработанной группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за их увольнение. Они также принимали решения по графику работы, измерению качества, обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя, стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. Если это не реализуется, причина – в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных

задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения. 5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Ситуация 2 «Мотивация в "Альфа-банке"»

М.А. Малыхина – начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 1999 г. введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. В банке созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают в себя не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, не зависимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со второго квартала 2000 года, в банке организован Конкурс между региональными подразделениями. Основная цель Конкурса - это повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам Конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального Конкурса награждаются Дипломами. В конце года по итогам Конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения - деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход Конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители Конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с точки зрения ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное - результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность – основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-Банк»». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;

- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;

- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

С точки зрения обучения, работа ведется по многим направлениям. В первую очередь – это корпоративное обучение.

Так как филиальная сеть банка достаточно обширна, обычно во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом проводятся так называемые круглые столы. Это регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса. «Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального Банка, Министерства по налогам и сборам, Высшего арбитражного суда и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится Конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений, как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений Банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает в себя ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную

пользу стажировок. Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через два месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному открытию новых филиалов и дополнительных офисов, в банке открываются новые вакансии, которые замещают специалистами, проявившими себя наиболее профессионально, которые имеют опыт работы, развивают свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы, четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк оплачивал им не только обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных ВУЗах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята выросли в высококлассных специалистов. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

Источник: Интервью с М.А. Малыхиной – начальником Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» // Управление персоналом, № 10, 2000г.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Дайте характеристику системе материального стимулирования «Альфа-Банка».
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-Банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?
3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-Банка» удовлетворяет потребности иерархии Маслоу?
4. Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-Банком».
5. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.
6. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-Банк» влияет на мотивацию труда?
7. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях? В других отраслях?

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя. На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие

соглашаются или не соглашаются с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Задача 2. "КЛУБ 100"

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы "Даймонд Иятернейшнл" подал идею создания "Клуба 100" на заводе этой фирмы, изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять "трудным" работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея "Клуба 100" возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея "Клуба 100" представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью "Клуб 100". Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

За первый год после реализации идеи "Клуба 100" производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. В целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: "Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму наградили меня за мою обычную повседневную работу". За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. Долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы

Как работает идея "Клуба 100" в плане мотивации работников?

Рассмотрите идею "Клуба 100" с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.

Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия "Клуба 100"?

Ситуация «Поистине королевский успех»

За 250 лет своего существования компания S.A.B. стала в Великобритании настоящей традицией. На всех товарах вы увидите гордый знак льва, подпирающего большой золотой

крест. Эти предметы - высочайшего качества изделия из кожи: конная упряжь, хлысты для открытых повозок, зонты и т.д.- представляют собой овеществленный символ благородства и дворянской чести. Сегодня это символ «поистине королевского успеха».

Этот семейный бизнес был основан в 1750 году. В те времена компания обслуживала преимущественно королевский двор, обеспечивая высококачественной продукцией королей и королев, принцев и принцесс. В течение продолжительного времени *S.A.B.* удавалось оставаться на вершине и показывать истинные чудеса успеха и прибыльности. Ее главный офис был расположен на элитарной улице Пиккадилли в Лондоне, и компания обслуживала только самых известных клиентов. Монархи Великобритании настолько высоко ценили заслуги *S.A.B.*, что помещения на улице Пиккадилли сдавались компании за очень небольшую долю их истинной рыночной стоимости. К сожалению, все хорошее рано или поздно кончается.

Руководители *S.A.B.* посчитали, что период бурного расцвета будет продолжаться бесконечно. Поэтому они решили расширить производственные мощности; были построены новые фабрики, а все производственные операции объединены под одной крышей. Кроме того, была резко расширена сфера розничной торговли фирмы, включая заказы по почте. Такое расширение бизнеса, конечно, повлекло за собой увеличение издержек. Наиболее заметным событием стал переезд из традиционного помещения, расположенного на улице Пиккадилли (с его низкой арендной платой) в офис за несколько кварталов, аренда которого обходилась примерно в сотни раз дороже.

Конец 1980-х годов ознаменовался рядом весьма значительных перемен, и к исходу этого десятилетия период роста неожиданно прекратился. Британский фунт резко ослабел по сравнению с долларом, что привело к сокращению почти наполовину дохода *S.A.B.* от заказов по почте. Кроме того, начали меняться вкусы и предпочтения потребителей относительно приобретаемых ими товаров. Предметы роскоши, которые составляли подавляющую часть ассортимента *S.A.B.*, уже не пользовались большим спросом. В результате события конца 1980-х годов привели *S.A.B.* к финансовой катастрофе: например, ежегодные убытки достигли 3 миллионов фунтов стерлингов. В 1990-х годах семья Эдни, которая управляла *S.A.B.* на протяжении 240 лет, продала свои акции посторонним инвесторам, передав предмет гордости Великобритании в распоряжение никому не известной корпорации. На протяжении последующих четырех лет *S.A.B.* все больше слабела, после чего ее согласился выкупить Джон де Брюйн.

То, с чем столкнулся г-н де Брюйн, приняв в июне 1994 года бразды правления *S.A.B.*, нельзя было назвать ничем, кроме хаоса. В компании существовало только несколько весьма неэффективных механизмов контроля. Никто в действительности не знал, как идут дела и насколько успешно выполняются намеченные планы. Вскоре бизнесмен пришел к выводу, что вообще сомнительно, что в компании когда-либо существовали какие-либо стандарты и нормы. Итак, г-н Брюйон понял, что для выживания *S.A.B.* необходимы решительные серьезные перемены.

Чуть ли не самым первым шагом г-на де Брюйна стал возврат к переориентации на традиционный основной бизнес фирмы, а именно, на производство изделий из кожи высшего качества, что должно было вернуть фирме былое конкурентное преимущество. Бизнесмен также снизил издержки, сократив ряд должностей и переместив основные производственные мощности в более дешевые помещения, что позволило значительно снизить арендную плату. Он разработал и внедрил механизмы производственного контроля, позволяющие повысить объем выпускаемой продукции, одновременно повышая качество каждой произведенной единицы. Г-н де Брюйн также разработал процедуры для изучения стремительно меняющегося спроса. Кроме того, были составлены специальные планы и разработаны мониторинговые системы для охвата новых рынков сбыта в таких городах, как Париж, Нью-Йорк, Москва и Гамбург.

Предпринятые г-ном де Брюйном действия дали отличные результаты. Всего через год фирму было не узнать. Уже в 1995 году компания получила прибыль свыше 2 миллионов фунтов стерлингов, т.е. товарооборот компании всего за 18 месяцев вырос до 5 миллионов

фунтов.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каким образом мог бы г-н де Брюйн использовать этапы процесса контроля, решая проблемы, возникшие в *S.A.B.*?
2. Учитывая, что *S.A.B.* работает в разных странах мира, стоит ли ей применять какие-то специфические системы контроля?
3. Какие общие и конкретные функции управления использовал г-н де Брюйн в своей деятельности?

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя. На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашаются или не соглашаются с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое мотивация?
2. Какие теории мотивации Вы знаете?
3. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
4. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф.Герцберга?
5. На чем основана теория ожиданий В.Врума?
6. Какова основная мысль теории справедливости?
7. Какая теория соединяет в себе теорию ожиданий и теорию справедливости?
8. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?
9. Что такое контроль?
10. Какие виды контроля Вы знаете?
11. Из каких этапов состоит процедура контроля?
12. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

Литература: [1, 2, 3-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Процесс принятия решения

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия.

Цель работы: выявление места, роли управленческого решения в методологии и организации процесса управления.

Задачи: определить место и значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности в процессе управления, изучить и закрепить основные характеристики

качества, оценить условия и факторы обеспечения качества управленческих решений, оценить роль и значение ответственности руководителей за принятые решения.

Содержание занятия: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. Необходимо изучить лекции «Роль в принятии решений в управлении. Оценка принятых решений», ознакомиться с дополнительной литературой по данному вопросу, а также подготовить реферат по теме: «Действия аппарата управления как способ повышения эффективности управленческого решения».

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

Начиная с сознательного возраста, вся жизнь человека представляет собой непрерывный процесс принятия решений. Еще в доисторические времена древние люди были вынуждены принимать многочисленные решения, чтобы найти себе пищу, спастись от диких животных и стихийных явлений природы, организовать свое нехитрое хозяйство и разрешать возникающие споры. Все наиболее важные решения такого рода принимались вождями племен единолично или путем обсуждения на совете старейшин. С появлением государств и развитием социальных организаций принятие решений стало более осмысленным и организованным. Возникла постоянная практика принятия административных решений, и резко повысилась ответственность руководителей за их последствия. Поэтому люди стали задумываться над тем, как они принимают решения и что необходимо сделать, чтобы принимать решения более эффективно.

Принятие решения — процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Процесс принятия решений — процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив. Функции принятия решений в методологии процесса управления многообразны и связаны, прежде всего, с решениями: по производству, маркетингу, менеджменту, планированию, организации, мотивации, контролю, распределению власти, разрешению конфликтов и др. Влияние целей организации на принятие решения представляет собой отражение стратегии развития предприятия в разрабатываемых альтернативных вариантах решений. Цели принятия управленческих решений. Внимательное рассмотрение процесса принятия решений с целью его лучшего уяснения приводит к необходимости четкого определения целей и задач. Нередко цели или, во всяком случае, непосредственно связанные с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В этих случаях для применения научных методов принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство. Следует помнить, что иногда для достижения поставленной цели требуется установить баланс между двумя или большим числом рассматриваемых факторов, причем в определенных ситуациях некоторые из них будут входить в задачу как ограничения, а не как компоненты поставленной цели.

Качество управленческого решения характеризует совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросы конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию. На качество управленческого решения оказывают влияние факторы, характеризующие альтернативные варианты управленческого решения. Определение альтернатив - это формулирование набора альтернативных решений, т.е. вариантов решений проблемы. Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Кроме того, рассмотрение большого числа альтернатив труднообразно и

ведёт к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьёзного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Для трудных проблем необходим углублённый анализ, чтобы разработать несколько действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдёт, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий тогда, когда они просто вредны. Опытные менеджеры в таких случаях имитируют “кипучую деятельность”. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные последствия. Практически любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами, поэтому почти все управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставления решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Критерии выбора могут быть качественными и количественными. Каждый качественный и количественный показатель варианта решений можно представить в сопоставимых величинах, если придать им определённый вес с помощью весовых коэффициентов или оценивать вес показателя в баллах по определённой шкале. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять окончательное решение. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, поскольку самое лучшее решение не всегда можно выбрать из-за нехватки времени и информации.

Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несёт благо организации в целом и каждому работнику в отдельности. Некоторые руководители необоснованно считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход типа “начальник всегда прав” сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Обратная связь - это поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения - позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации ещё не нанесён значительный ущерб. Оценка полученного результата — оценка достигнутого состояния системы управления и накопление опыта. Оценка эффективности — количественная оценка степени достижения цели управленческого решения. Оценка решения руководством выполняется с помощью функции контроля. При оценке качеств принятого решения используются параметры - совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какой смысл вкладывают в понятие «решение»?
2. Принятие решений в системе менеджмента.
3. Представьте в виде схемы «Основные этапы принятия решений»
4. Качество принимаемого решения, его характеристики.
5. Факторы, влияющие на эффективность управленческого решения. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения?
6. Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности.
7. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

Литература: [1, 2, 3-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Процесс коммуникаций в менеджменте

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить содержание процесса коммуникаций, виды и методы коммуникативных барьеров.

Задачи: изучить основные этапы коммуникационного процесса, проанализировать процесс обмена информации, функции и типы коммуникации, виды коммуникационных барьеров.

Содержание работы: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

Коммуникации имеют решающее значение в управленческой деятельности. Многочисленные исследования показали, что большую часть своего времени и усилий современные менеджеры тратят именно на процесс получения и передачи информации.

Организационные коммуникации - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

От достоверности и своевременности получения необходимых сведений в значительной степени зависит эффективность управления, скорость и точность выполнения принимаемых решений результативность контроля исполнения.

В процессе коммуникации задействованы, по меньшей мере, два участника: тот, кто передает сообщение, — коммуникатор и тот, кто получает сообщение, — реципиент.

Передача сообщения — это процесс. Коммуникатор передает информацию, а реципиент ее принимает. Чтобы эффективно осуществлять этот процесс и уметь управлять им, прежде всего следует понять, как он протекает.

Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Традиционно выделяются следующие этапы данного процесса:

- 1) этап послышки и кодирования значения;
- 2) этап передачи;
- 3) этап получения;
- 4) этап обратной связи.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. Сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов.

Смыслом и значением сообщения являются принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылают с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика возможно использование как самого человека, так и технических средств.

3. Канал — средство передачи информации. Каналом передачи может быть сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.

4. Получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

Основные функции коммуникации:

информативная - передача истинных или ложных сведений;

интерактивная (побудительная) - организация взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;

перцептивная функция - восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

В настоящее время выделяют следующие типы коммуникаций: межличностные коммуникации, организационные (внешние, внутренние) коммуникации.

Межличностные коммуникации - устное общение людей в одном из перечисленных видов. Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений, так как их важнейшая специфическая черта - эмоциональная основа. По этому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического климата группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу.

Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

На пути к получателю информация должна преодолеть некоторые препятствия — барьеры, мешающие ее адекватному принятию респондентом.

Эти барьеры могут быть:

- физическими — преграды и помехи, возникающие в материальной среде коммуникации (шум при устном сообщении, слишком большое расстояние, излишне мелкий шрифт, затрудняющий чтение);

- психологическими — сообщение должно привлечь к себе внимание получателя, и он должен суметь воспринять полученное сообщение;

- семантическими — связанными с правильным пониманием смысла сообщения;

- личностными — связанными с личными переживаниями и отношениями, сопровождающими получение информации

Информация может быть передана с помощью знаков или целой их системы. Наиболее распространенной и «естественной» является передача информации с помощью речи — системы словесных знаков, используемых в непосредственном общении. Сообщения, передаваемые человеком устно, принято называть вербальными. К невербальным (неречевым)

способам передачи информации относятся мимика, жесты, поза, темп и интонации голоса, пространственное расположение и дистанция при общении.

Внешние коммуникации - это коммуникации между организацией и средой.

Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации. Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию. Внутренние коммуникации - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Формальные коммуникации - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами".

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один раз неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получившие название кружков качества. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Горизонтальные коммуникации - это коммуникации между различными отделами организации. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях.

Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

В условиях человеческой коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Коммуникативные барьеры существуют как на уровне межличностных (восприятие, семантика, обмен невербальной информацией, некачественная обратная связь, плохое слушание), так и на уровне организационных коммуникаций.

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте определение коммуникации?
2. Перечислите основные функции коммуникации? Раскройте их содержание.
3. Какова сущность понятия «коммуникационный процесс»? Выделите его основные этапы.
4. Назовите основные типы коммуникаций?

5. На чем основывается утверждение о том, что от факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации?

6. Расскажите об условиях эффективности коммуникаций?

Ситуация 1. Управленческая ситуация «Бутики Христовара»

Жанна Христовар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2 – 3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твоё обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы для анализа ситуации:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Где у Христовара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
3. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

Ситуация 2. Отцы и дети

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис — молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна.

Возраст Антона — около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в области обработки данных. Фактически он сожалеет о перепроизводстве, как он считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, которая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его

собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей семье.

Денис думает, что банк довольно закоснелое учреждение. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени на людей. Антон, молчаливый человек, слушает, но не одобряет и делает свою работу так, как он всегда делал.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка?
2. Какие способы могут устранить эти барьеры?
3. Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

Ситуация 9. Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 2007 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чье мнение во многом определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречах с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября по компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенное волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых – опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 01.10. 2011 г. состоится всемирная видеоконференция г-на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01.2014 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между сотрудниками и руководством? Какие способы могут устранить эти барьеры?
2. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задача 6. Определите, к какому виду коммуникативных барьеров можно отнести следующие помехи:

- 1) незнание языка;
- 2) различия в вероисповедании;
- 3) громкая музыка;
- 4) возраст;
- 5) неумение слушать;
- 6) привычка перебивать;
- 7) большое расстояние;
- 8) недоверие к собеседнику;

- 9) различие культур;
- 10) незаинтересованность в предмете разговора;
- 11) неприязнь к собеседнику;
- 12) холод, жара;
- 13) использование сленга;
- 14) разные темпераменты;
- 15) недостаточная освещенность помещения.

Литература: [1, 2, 3-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Группы и групповая динамика

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и рассмотрения ситуации.

Цель: уметь анализировать работу в группах

Задачи: научиться анализировать индивидуальную и коллективную работу в команде.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем после рассмотрения предложенных ситуаций, а также в форме проведения тестирования «Уровень общительности».

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

В жизни людей существует большое количество разнообразных общностей. В зависимости от своих размеров они разбиты на 4 категории:

- 1) мегагруппы (всемирные движения, религии);
- 2) макрогруппы (классы, слои, профессиональные группы);
- 3) микрогруппы (семья, бригада, отдел);
- 4) суб-микрообщности (дуэт, трио, квартет).

Объектом изучения теории менеджмента и организационного поведения являются микрогруппы или «малые группы», которые в своей совокупности образуют организацию

Ситуация Молодой специалист в фирме «МВМП»

Иван К. после того, как прошел краткосрочный курс обучения в одной из известных школ бизнеса, поступил на работу в быстро развивающуюся фирму, осуществляющую разработку и сбыт информационного продукта для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. До этого он окончил престижный в прежние времена вуз, готовивший специалистов в области конструирования летательных аппаратов. Работать по профилю он не пошел не только потому, что его туда активно никто не зазывал, но и потому, что в стране начала резко изменяться ситуация, обозначилось движение к рынку, стали создаваться частные коммерческие структуры, молодежь начала увлекаться бизнесом, и многие друзья Ивана с головой окунулись в предпринимательство.

Родители Ивана были категорически против того, чтобы он стал «спекулянтом». Более того, им даже трудно было представить себе, что их сын будет трудиться не в «почтовом ящике». Внутренне Иван тоже не очень жаловал бизнес «купи—продай». Однако при этом ему никак не хотелось становиться «технарем», винтиком в хорошо отлаженной машине конструкторского бюро. Его тянуло к независимости, самостоятельности, свободе, творческому труду. Компьютер открыл для него эти перспективы. Он мог часами с неослабевающим

интересом работать на персональном компьютере. Такое поведение Ивана для многих его друзей выглядело довольно странным, ибо они знали его как очень общительного и коммуникабельного парня, всегда с удовольствием готового поддержать хорошую компанию, с жаром пообсуждать политическую жизнь страны или поговорить о музыке. Поэтому то, что Иван часами мог вести диалог только с компьютером, их очень удивляло.

Еще на последнем курсе института друзья неоднократно предлагали Ивану заняться вместе с ними «делом». Иван в общем-то был не прочь поработать с друзьями, «сделать» немного денег, которых ему явно не хватало. Но что-то сдерживало его, и он так ни разу и не испытал себя в бизнесе, однако обсуждал, давал советы, успокаивал тех, кто «пролетел», старался вселить в них надежду на будущий успех. Сам же не рискнул стать на стезю коммерсанта.

Закончив институт с «красным» дипломом, Иван четко решил, что в «ящик» не пойдет, а займется чем-то более интересным, живым и доходным. Конечно, став дипломированным специалистом, можно было бы уже и перестать думать об обучении и заняться делом. Но внутреннее ощущение, что отсутствие нужных знаний по экономике и бизнесу не даст возможности работать качественно и профессионально, что ведение дела на основе интуиции, догадок и умения использовать ситуационные возможности и счастливый случай — халтура, делало Ивана неуверенным в себе. Ему казалось, что он не сможет стать полноценным членом коллектива и нормальным работником, если не будет восприниматься другими как специалист, знаток своего дела. И уж никак не хотелось ему попасть в положение «подай — принеси». Поэтому он опять, как и в годы студенчества, не решился начать работать, а счел необходимым пойти учиться на бизнесмена.

Расстроенные отказом сына идти работать в конструкторское бюро, родители все же поддержали его затею, решив про себя, что может быть он одумается, послушав всю эту «экономическую чушь», которую нельзя не только назвать наукой, но и отнести к области сколь-нибудь содержательных и доказательных знаний. У них все еще сохранялись брезгливо-снисходительные воспоминания о тех гуманитарных дисциплинах, которые они проходили, когда учились в Физтехе.

Однако ожиданиям родителей не суждено было сбыться. Более того, результат получился совершенно противоположным тому, какой они ожидали. Занятия в Школе бизнеса захватили Ивана буквально всего без исключения. Там все было совсем не так, как в его институте. Преподаватели были просто замечательные, специалисты своего дела, увлеченные и эрудированные. Казалось, они видели весь свет. Со студентами вели себя как с равными, всегда были открыты для беседы, улыбались, шутили. И занятия проводились совсем по-другому, чем в их институте. Не было этих скучных лекций с бесконечным конспектированием и семинаров, на которых либо решали задачи, либо отвечали на вопросы преподавателей. В Школе бизнеса

даже во время лекций студенты творили вместе с преподавателем. А так, в основном, были дискуссии, анализ ситуаций, групповые упражнения.

Ивану это все очень нравилось. На занятиях преподаватели много и убедительно рассказывали о том, какая интересная и замечательная жизнь кипит в передовых крупных компаниях США, Японии, других развитых стран, о том, сколь увлекательна, сложна и ответственна работа менеджеров. Иван слушал их с огромным интересом и все более и более загорался желанием пойти работать в частную фирму, чтобы благодаря знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. При этом он не видел себя «красным директором» крупного завода, а рисовал себе будущее, навеянное мемуарной литературой звезд западного менеджмента, таких, как Ли Якокка или Акио Морита.

Занятия в Школе бизнеса проводились во второй половине дня, с 3 часов. По утрам у Ивана была масса свободного времени, и он старался его использовать на повышение своего мастерства во владении компьютером. Иван записался в компьютерный клуб, где он сумел существенно расширить свои познания и научиться очень многим тонкостям в обращении с компьютером. Иван очень внимательно следил за всеми происходящими в городе событиями,

которые были связаны с компьютерными делами. В частности, он не пропускал ни одной выставки, на которой выставлялась компьютерная техника. На одной из таких выставок около стенда с рекламной литературой по информационным продуктам Иван познакомился с Сергеем Леонидовичем.

Разговор возник как-то спонтанно и через некоторое время перерос в беседу двух увлеченных одним и тем же делом людей. Сергей Леонидович сразу произвел на Ивана хорошее впечатление. Иван увидел в нем человека, глубоко знающего свое дело, четко и логично мыслящего, одним словом, специалиста-компьютерщика. Но не только это вызвало у Ивана симпатию к Сергею Леонидовичу. Его подкупила также и доброжелательность этого человека. Ивану было очень лестно, что этот уже не молодой и, наверное, признанный специалист, работающий в фирме, создающей математическое обеспечение, разговаривает с ним как с равным, вежливо обращаясь к Ивану на Вы и внимательно выслушивая его дилетантские (так думал Иван) рассуждения.

Сергей Леонидович подробно расспросил Ивана о том, где он учился, чем занимается, что может и хочет делать. При этом он высказал заинтересованность в привлечении Ивана к своей работе, конечно, если этого захочет Иван и если он на самом деле сможет справиться с теми задачами, которые могут быть поставлены перед ним. После этой встречи на выставке Иван еще пару раз навещал Сергея Леонидовича в офисе фирмы «МВМП», в которой тот работал. Между этими посещениями он успешно выполнил контрольное задание, которое дал ему Сергей Леонидович, и тот предложил ему пойти к ним в фирму на работу.

К этому времени уже закончилась учебная программа в Школе бизнеса, и Ивану надо было идти работать. Конечно, «МВМП» не была крупной фирмой, о работе в которой Иван мечтал во время обучения в Школе бизнеса. Однако здесь его ждала работа на компьютере, фирма была хотя и не очень большой, но все-таки частной и с большими перспективами роста, как об этом говорил Сергей Леонидович. И наконец, у Ивана возникли внутренние обязательства перед Сергеем Леонидовичем. Ивану казалось, что раз к нему так хорошо отнеслись, то отказывать как-то неудобно. Иван немножко поколебался и согласился.

Фирму «МВМП» Борис Григорьевич создал после того, как после трех лет довольно успешной работы со скандалом развалился кооператив «Прогресс», занимавшийся импортом в СССР и продажей персональных компьютеров. Борис Григорьевич в начале 80-х гг. после окончания МАДИ несколько лет, как он считает, совершенно бесполезно проработал в НИИ и даже пытался писать диссертацию. Однако понял, что это не для него, и по большому благу сумел устроиться на станцию техобслуживания автомобилей мастером в цех, производивший кузовные работы. Там Борис Григорьевич сумел сколотить небольшой капитал. Но, что самое важное с его точки зрения, там он сумел познакомиться со многими нужными людьми. В цехе Борис Григорьевич усвоил для себя одно важное правило: с рабочими надо вести дела очень просто — плати и они сделают все, что нужно, и так, как надо. Но при этом все равно доверять им нельзя — как только ослабишь контроль, то или обманут, или, еще того хуже, обворуют.

Материальной стороной своей работы на станции техобслуживания Борис Григорьевич был доволен. Однако ему не нравилась обстановка: грязь, грубость, работы в замасленных спецовках, жалобы клиентов, проверки, опасность попасть под суд. Ему хотелось такой же интеллигентной жизни, как была в НИИ, и такой же доходной, как

на станции техобслуживания. Перестройка дала Борису Григорьевичу шанс, и он его не упустил. С двумя из своих клиентов, имевших, как и он, деньги и желавших «сделать» их еще больше, но более законно и культурно, чем они это делали ранее, Борис Григорьевич создал кооператив «Прогресс» и занялся продажей персональных компьютеров.

Бизнес сразу пошел очень успешно. Спрос на компьютеры был очень высок, цены просто астрономические, и через год при кооперативе уже крутилась широкая сеть посредников, работа которых строилась на контрактной основе с оплатой в виде установленного процента от объема реализации. Кооператив считал, что выгоднее иметь дело с временными посредниками, чем содержать постоянных сотрудников. Но постепенно работать становилось все труднее и труднее. Возникло много крупных конкурентов, торговавших

компьютерной техникой, которые имели существенные преимущества перед застывшим в карликовом состоянии «Прогрессом». Произошло определенное насыщение рынка персональными компьютерами и, наконец, ужесточились условия ввоза компьютеров в страну, выросли таможенные пошлины. Все это в совокупности поставило «Прогресс» на грань катастрофы. Начались скандалы между тремя партнерами, выяснение того, кто виноват. И наконец, кооператив распался. Борис Григорьевич получил свою долю и начал думать о том, что делать дальше. Печальный конец «Прогресса» он четко связывал с тем, что не было создано солидной фирмы с достаточным числом сотрудников. И поэтому решил для себя, что следующее дело, которым он займется, должно быть организовано как настоящая солидная фирма с постоянными сотрудниками, с хорошим офисом и в хорошем бизнесе. Именно таким бизнесом Борису Григорьевичу представлялась разработка информационного продукта. По своему предыдущему опыту он знал, что многие фирмы накупили компьютеров, а вот как заставить это «железо» работать на себя, не очень представляют.

Деньги для создания фирмы у Бориса Григорьевича были. Однако он понимал, что сам этого дела не потянет, если не возьмет в партнеры кого-нибудь, кто является специалистом в области разработки компьютерных программ и на кого можно положиться в совместном деле. Скандалный «развод» с партнерами по кооперативу оставил серьезный след в памяти Бориса Григорьевича. Поэтому он очень обстоятельно подошел к выбору кандидатуры партнера. После серьезных раздумий он решил переговорить со своим бывшим коллегой по НИИ Сергеем Леонидовичем, который продолжал работать там же в должности заведующего отделом автоматизации. Хотя Сер ген Леонидович был немного старше Бориса Григорьевича, тем не менее тогда, в 80-е гг. Сергей явно находился под сильным влиянием Бориса. Думая о будущем партнере, Борис Григорьевич хотел видеть его хорошим специалистом, беспрекословно подчиняющимся ему и абсолютно не влезавшим в дела бизнеса. «Именно таким будет Сергей. Пусть руководит своими программистами, делает продукт, а что делать с этим продуктом, буду решать я», — думал Борис Григорьевич.

Разговор будущих партнеров оказался очень результативным. Сергей Леонидович очень удивился тому, что после стольких лет отсутствия каких-либо контактов Борис Григорьевич позвонил ему. На встречу он пришел очень радостный, в приподнятом настроении. Когда же Борис Григорьевич объяснил, зачем он предложил встретиться, Сергей Леонидович сразу согласился с предложением создать вместе фирму и начать в ней работать. Его не смутило то, что Борис Григорьевич предложил ему долю всего в 10%. Он воспринимал эту возможность как подарок судьбы, так как НИИ уже почти перестал существовать.

Компанию создали втроем: Борис Григорьевич с долей 60%, его жена с долей 30% и Сергей Леонидович с долей 10%. По предложению Бориса Григорьевича компанию называли «МВМП».

В первый день на работу Иван пришел на 10 минут раньше. И не потому, что боялся опоздать, а просто не терпелось начать работать, ощутить себя сотрудником фирмы. Хотелось также с самого первого дня показать себя «преданным и надежным». Так называли на занятиях в Школе бизнеса тот тип сотрудников, которые находятся в гармоничном взаимодействии с фирмой. И Ивану хотелось быть именно таким человеком в организации.

К удивлению и даже некоторому расстройству Ивана в офисе уже находилось несколько сотрудников, которые при этом даже не болтали друг с другом, а работали, сосредоточенно всматриваясь в экраны мониторов. Иван поздоровался, остальные ответили на его приветствие, даже не взглянув в его сторону. Накануне Сергей Леонидович показал Ивану его рабочее место, и он молча прошел на него, включил компьютер и задумался о том, почему они совершенно не реагируют на него, ничего не спрашивают, не стараются что-либо объяснить ему. Ивану было очень досадно, что его первый день начался так серо и неинтересно. Однако уже через несколько минут

он успокоил себя, решив, что это происходит потому, что его уже раньше видели в офисе, и Сергей Леонидович представлял его как будущего сотрудника фирмы.

Около 9 часов стали приходить остальные. Они приветствовали всех с порога и сразу

садились за свои компьютеры. Присутствующие отвечали на приветствия не поворачивая головы. Рабочий день начался.

Фирма «МВМП» размещалась в четырех комнатах. В двух больших комнатах располагались программисты, еще в одной комнате сидела администрация. И наконец, в четвертой комнате находился офис президента фирмы. Сергей Леонидович сидел в одной из комнат вместе с программистами. У него был гораздо больший стол, чем у остальных. На столе стоял его персональный телефон, которым он не разрешал никому пользоваться. Все остальные должны были пользоваться телефонами, которые находились в комнате администрации. Естественно, находившиеся там сотрудники не были в восторге от того, что к ним приходили звонить программисты.

Первое, что сказал Сергей Леонидович Ивану, когда он пришел на работу, так это то, что в 10 часов Ивана приглашает для беседы шеф. Причем в это сообщение Сергей Леонидович вложил столько торжественного пафоса, а в слово «шеф» столько почтения, что Ивана охватило какое-то внутреннее волнение. Около 10 часов сосед Ивана неожиданно оторвался от своего компьютера и спросил у Ивана, не забыл ли он о том, что ему в 10 часов надо быть у шефа. Ивана это очень обрадовало, так как он уже начал думать, что никому до него нет никакого дела. Без двух минут десять Сергей Леонидович поднял Ивана из-за компьютера и сам лично проводил его в кабинет президента. Секретарше президента он сказал, что шеф пригласил их на 10 часов, и стал ждать, пока она не осведомилась у Бориса Григорьевича, действительно ли он приглашал их к себе.

Выйдя из кабинета президента, секретарша движением руки предложила им войти и направилась за свой стол. В кабинете президента Сергей Леонидович, поздоровавшись, быстро представил Ивана и сразу удалился.

Кабинет президента произвел на Ивана странное, если не сказать комичное впечатление. На стенах были развешаны увеличенные чуть ли не до размеров афиш вырезки из программ то ли совещаний, то ли конференций, на которых была пропечатана фамилия президента, увеличенные копии фрагментов каких-то публикаций, где попадалась все та же фамилия и, наконец, фотографии президента в окружении почтенных господ и дам, которых Иван никогда ранее не видел, но которые, по-видимому, были известными и важными персонами. Не менее странное впечатление на Ивана произвел и сам президент. Это был невысокий, упитанный мужчина с густой черной бородой и обширной лысиной, которую прикрывали тянущиеся от левого уха к правому хилые пряди волос. Но больше всего Ивана поразили глаза президента, которые как будто буравили насквозь, но в которые невозможно было взглянуть, так как он моментально отводил их в сторону.

Президент произнес довольно длинную речь, в которой похвалил Ивана за правильный выбор, сказав, что фирма «МВМП» успешно развивается и в скором будущем добьется огромных успехов. Он много говорил о том, что задача Ивана — хорошо работать, а уж он сделает все, чтобы ему хорошо платить. При этом он несколько раз подчеркнул, что на фирме прекрасное оборудование, поэтому сотрудники могут ни о чем не беспокоиться, а плодотворно работать и получать большие деньги. Иван попытался задать конкретные вопросы относительно того, что ему надо будет делать и какие задачи он должен будет решать. Он даже попытался задать вопросы относительно того, какие цели ставит перед собой фирма, с кем она сотрудничает, кто ее клиенты. Президент от ответа на эти вопросы либо уходил в сторону, либо вообще не отвечал, либо отвечал очень неопределенно. Ивану беседа с президентом совсем не понравилась. Он почувствовал, что и президент чем-то остался недоволен и даже раздражен. Особенно заметно негативную реакцию президента вызвал вопрос Ивана о том, на каком сегменте рынка фирма ведет конкурентную борьбу. Спрашивая это, Иван хотел продемонстрировать свою ученость, показать, что он не только «технарь», но и получил серьезные знания в Школе бизнеса. Однако эффект от этого вопроса получился совсем противоположный тому, на какой рассчитывал Иван.

Возвратившись от шефа на свое рабочее место, Иван почувствовал на себе любопытствующие взгляды сотрудников. Сразу же после его возвращения в комнату зашла

секретарша президента и сказала Сергею Леонидовичу, что Борис Григорьевич просит его зайти к нему. Вернувшись через несколько минут, Сергей Леонидович бледный и с дрожащими то ли от страха, то ли от негодования губами подошел к Ивану и попросил его выйти в коридор. Там он в полуистерике обругал Ивана мальчишкой, лезущим не в свои дела, и посоветовал ему не строить из себя умника, и вообще знать свое место. Иван не понял, в чем его вина. Он же не делал ничего плохого, только хотел узнать о том, что ему предстоит делать, и вообще, чем фирма занимается. Но не это расстроило и удивило Ивана. Он увидел совсем

другого Сергея Леонидовича. Иван никак не мог представить, что сейчас с ним говорит тот же человек, с которым он разговаривал тогда на выставке.

Во время обеда программисты, которые сидели в одной с Иваном комнате, проявили к нему большой интерес. Все искали возможности побеседовать с ним один на один. При этом их интересовало, в основном, что сказал ему шеф, и не упоминал ли он их в беседе с Иваном. После обеда ничего памятного не произошло. Так прошел первый рабочий день в жизни Ивана К.

Четыре месяца пролетели очень быстро, почти незаметно. За это время Иван привык к работе, почти смирился с ситуацией отсутствия коллектива. Люди работали вместе, но кроме общих задач их мало что объединяло. Более того, в отношениях между сотрудниками заметно присутствовали взаимное недоверие и подозрительность. Программисты сидели рядом, однако прямых контактов было очень мало. Все дела замыкались на Сергее Леонидовиче, и все связи шли через него. Шефа Иван больше ни разу не видел, что, по его мнению, было к лучшему.

Атмосфера была совсем не такая, о какой рассказывали в Школе бизнеса и о какой мечтал Иван. Однако работа выручала. Ему нравилось решать задачи, которые ставил Сергей Леонидович. На работе компьютер стал Ивану лучшим другом. Правда Иван так и не уяснил того, чем же он должен заниматься. Ему казалось, что им затыкают дыры в общей работе, так как, в основном, он получал задания, совсем не связанные между собой. Иногда ему хотелось понять смысл задания. Но этого Ивану добиться было не от кого. После утреннего разговора с Сергеем Леонидовичем в первый день работы Иван потерял к нему симпатию и не хотел говорить с ним о чем-либо, кроме содержания задач. С коллегами об этом говорить было бесполезно, так как они по такому поводу не очень охотно отвлекались от своей работы, и им, похоже, тоже не очень был ясен смысл той работы, которую они выполняли на фирме. Было несколько человек, которые сводили всю работу, превращая ее в конечный продукт. Но Иван не рисковал их беспокоить.

Заработную плату, как и обещал в разговоре президент, платили хорошую. Более того, уже с первого месяца Ивану стали давать премиальные. Причем Иван даже не знал, за что конкретно. Говорили, что за хорошую работу, что шеф им доволен.

В одной комнате с Иваном работал парень его возраста, Леша. Был он очень вежливым, обходительным, работающим. Часто приходил на работу задолго до начала рабочего дня и засиживался допоздна. В обеденный перерыв Леша охотно общался с коллегами. Но во время работы сам никого не дергал и не любил, когда кто-то подходил к его столу. Леша был страстным поклонником автомобилей, казалось, знал о них все и мечтал купить хорошую иномарку. Иван не увлекался в такой мере автомобилями, однако не прочь был поговорить с Лешей о гонках и новых моделях машин. Причем он не столько говорил, сколько слушал увлеченные рассказы Леша.

В обед Леша подошел к Ивану и сказал, что хотел бы поговорить с ним по серьезному вопросу. Иван подумал, что, наверное, Леша уже собирается купить желанную иномарку. Они отошли в сторону, и Леша спросил у Ивана, не хотел бы он подзаработать денег. Оказалось, что Леша делает «халтуру», выполняет один заказ, но не успевает его закончить в срок. Поэтому он готов дать часть работы Ивану, заплатив за это хорошие деньги. Ивана Лешино предложение заинтересовало. «Только когда этим заняться?» — спросил Иван. Леша страшно удивился: «Как когда? Во время работы. Все так делают свою «халтуру». Иначе чего бы мы здесь сидели и вкалывали на этого лысого жлоба». Иван сначала хотел «врезать» Леше по физиономии. Но внутри него словно что-то надломилось. Он подумал: «Ну и болото же здесь. Надо уходить», —

повернулся и пошел к своему компьютеру.

Вопросы к обсуждению ситуации:

1. Как вы охарактеризуете персоналии героев ситуации?
2. Какие факторы оказали влияние на формирование поведения героев? Проанализируйте их.
3. Какие внутриорганизационные отношения сложились в фирме «МВМП»? Охарактеризуйте систему этих отношений.

Задание 1. Тест «Уровень общительности»

С этой целью на каждый из приведенных ниже вопросов следует ответить однозначно - "да", "нет", "иногда".

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже совсем невмоготу?
3. Вызывает ли у вас смещение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на какую-либо тему на совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомец на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, сказать, который час и т. д.)?
7. Верите ли вы, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 30 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане, либо в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, театральной кассе). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в очередь и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких "чужих" мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?
14. Услышав где-то в "кулуарах" высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Ответ "да" оценивается в 2 балла; "иногда" - в 1 балл; "нет" - в 0 баллов. Общее число баллов суммируется и по классификатору определяется, к какой категории людей вы относитесь.

От 30 до 32 баллов - вы явно не коммуникабельны, и в этом ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контактное, контролируйте себя.

От 25 до 29 баллов — вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и

поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов, если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь таким неудовольствием, в вашей власти преломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете "вдруг" полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

От 19 до 24 баллов — вы в известной степени общительны; в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

От 14 до 18 баллов - у вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

От 9 до 13 баллов - вы общительны (порой, может быть, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя и не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам не достает - так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете себя заставить не отступать.

От 4 до 8 баллов - вы, должно быть, очень общительны, всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас головную боль. Охотно высказываетесь по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководитель и коллеги относятся к вам с некоторой опаской. Задумайтесь над этими фактами!

3 балла и менее — ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям - и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с вами. Вам нужно поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительнее относитесь к людям. Наконец, подумайте и о своем здоровье - такой "стиль" жизни не проходит бесследно.

Конечно же, нельзя абсолютизировать результаты теста, однако, надеюсь, они все же наведут вас на размышления. Если руководитель считает необходимым проводить самоанализ, хотя бы на основе вопросников подобного типа, то это уже само по себе говорит об искреннем желании понять и устранить затруднения, связанные с налаживанием контактов с окружающими.

Литература: [1, 2, 3-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Лидерство, власть и влияние руководителя

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения ситуаций.

Цель работы: усвоить сущность стиля руководства и лидерства, значение основных теорий стиля руководства.

Задачи: изучить понятие и виды стилей управления; факторы их определяющие.

Содержание занятия: Рассмотрение и анализ понятий: Власть и влияние. Стиль руководства, ситуационные подход к эффективному стилю лидерства. Методы оценки стиля управления по различным параметрам.

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

Общей чертой управленческой деятельности руководителя является право легитимно диктовать, навязывать свои волю, мнение объекту управления через систему административных, экономических, властных механизмов.

Сущностное отличие управленческой деятельности от других форм человеческой активности состоит в принятии социально значимых, затрагивающих интересы множества людей решений и ответственности за их правильность и эффективность перед собственником. Разрешение противоречия между общими и частными характеристиками управленческой деятельности, а также влияние личностных качеств руководителя на механизм принятия решений выражается понятием «стиль управления».

Факторы, влияющие на эффективность управления

К числу этих объективных факторов следует отнести величину предприятия и количество его сотрудников. К ним также относятся особенности производственной деятельности. Промышленное предприятие, фондовая биржа, сельскохозяйственный кооператив, универсам или научно-исследовательский институт объективно отличаются и характером труда, и качеством рабочей силы, и спецификой управленческих механизмов. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

Факторы, влияющие на эффективность управления

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ

Активная политика конкурентов

Внезапные изменения в экономическом положении клиентов

Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия

Общественно значимые события

Структурные изменения в обществе

Неблагоприятные погодные условия

Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников

Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ

Психологический климат в коллективе

Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе

Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени

Болезни руководителей и сотрудников

Мероприятия, проводимые профсоюзным движением (забастовки, митинги и т.д.)

Производственные конфликты

Увольнение или прием на работу новых сотрудников

Расширение или сокращение деятельности организации

Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство

Миграционные процессы, ухудшающие качество населения

Резкие колебания на финансовых рынках

Неожиданные изменения конъюнктуры на рынках энергоресурсов и сырья

Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства

Новые технологии производства товаров и услуг

Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда

Влияние средств массовой информации на формирование имиджа предприятия и его руководства

Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи

Криминальное поведение клиентов или персонала: воровство, обман, хищения, технический вандализм

Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби)

Факторы охраны имущества и безопасности труда

Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство

Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития

Административный контроль, система поощрения и взыскания

Позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников

Стили управления

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера Личное установление целей и выбор средств их достижения Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера Принятие решений разделено по уровням на основе участия Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Сильные стороны	Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера

Практически невозможно применение одного стиля руководства постоянно, необходимо применять гибкий, адаптивный стиль руководства в зависимости от:

- стадии развития производства
- конкретных решаемых задач
- типа производства

- степени зрелости персонала
- стабильности ситуации на производстве

Но в любом случае у руководителя должен быть стиль руководства, т.к. он формальный лидер, ему стремятся подражать, он всегда на виду, и СР имеет тенденцию распространяться на всю систему управления. Не зная всего этого, подчиненные сами определяют стиль руководства «босса», наверное, все мы слышали высказывания, типа «а наш начальник, просто сатрап (пример жесткой авторитарии)», или «свой парень в доску (явный либерал)».

Участники делового совещания в процессе совместной работы обучаются умению мыслить в соответствии с интересами коллектива, подходить к обсуждаемой проблеме с учетом последствий принимаемых решений. Участие в такой коллективной форме способствует развитию деловых качеств работника, росту его компетентности в процессе взаимного обмена мнениями, накоплению им навыков творческого решения управленческих задач. Проведение совещаний – неотъемлемая часть жизни руководителя. В современном менеджменте без них нельзя обойтись, так как этот вид управленческой деятельности способствует выработке и принятию наилучших решений.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое власть? Как соотносятся между собой власть и влияние?
2. В чем заключается специфика законной власти? Охарактеризуйте ее позитивное и негативное влияние на конкретных примерах.
3. Сравните формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них является наиболее распространенной в современных организациях и почему?
4. В чем причина возрастания сегодня информационной власти?
5. Раскройте Сущность стиля руководства и лидерства?
6. Перечислите и раскройте сущность теорий стилей руководства? Теории Д. МакГрегора и В. Оучи.
7. Управленческая решетка Блейка и Мутона

Ситуации для рассмотрения

Ситуация 1

Вы недавно назначены руководителем отдела департамента, в котором раньше работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали подчиненного для выяснения причины его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Как вы начнете беседу при встрече с подчиненным:

- А — независимо от своего опоздания сразу потребуете объяснения его частых опозданий;
- Б — извинитесь перед подчиненным, а потом начнете беседу;
- В — объясните причину своего опоздания и на этом примере покажете подчиненному, чего можно было бы ожидать от вас как от руководителя, если бы вы так же часто опаздывали, как он;
- Г — в интересах дела отмените беседу и перенесете ее на более удобный момент.

Ситуация 2

Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед сдачей документа для рассмотрения на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить:

- А — проигнорировать проект сотрудника;
- Б — предложить коллегии его проект;
- В — получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект;
- Г — некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

Ситуация 3

Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника с предложениями по

оптимизации работы. Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия:

А — вызвать подчиненного и серьезно поговорить о недопустимости такого решения вопросов вплоть до увольнения;

Б — поговорить с начальником по поводу предложений, не заостряя внимание на авторе проблемы;

В — не реагировать на ситуацию, отклонить решение;

Г — выяснить причину такого поступка и цель, которая при этом преследовалась. Попытаться наладить конструктивную атмосферу в коллективе.

Литература: [1, 2, 3-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Самоменеджмент

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и выполнения заданий.

Цель работы: научиться управлять своим временем

Задачи: проанализировать основные затраты времени-своего труда, усвоить основные принципы планирования дня.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем, а также выполнения предложенных заданий.

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на использование и к экономии времени в целом.

Эффективность труда менеджера повышается за счет 4-х составляющих:

- планирования;
- реализации плана;
- мониторинга и контроля;
- взаимодействии и связи с людьми.

Менеджер обязан анализировать свое рабочее время, составлять планы личной работы, при этом необходимо учитывать все выполняемые им работы, уметь расположить их в порядке важности.

Если необходимо всерьез подойти к планированию личной работы, целесообразно придерживаться системы, которая выполняется в следующей последовательности:

1. Проанализировать бюджет времени;
2. Определить содержание планируемых дел;
3. Определить время, необходимое для выполнения этих дел;
4. Сопоставить необходимые затраты времени на планируемые дела с вашим личным бюджетом времени и своими личными возможностями;
5. Составить перспективный план дел;
6. Составить тематический список дел на месяц;
7. Составить план действий на неделю;
8. Записывать текущие дела и составлять рабочие планы на день.

Начинать необходимо с долгосрочных планов. Для этого необходимо составить

перечень наиболее важных работ на несколько лет вперед, а затем установить их сроки начала и окончания.

На основании имеющихся данных о перечне дел, их характере и трудоемкости составляется перспективный план на более и менее продолжительный период. Чтобы перейти к конкретным текущим планам на каждый день необходимо решить, как наиболее целесообразно построить свою работу. График работ значительно облегчает оперативное планирование и организацию, времени менеджера, установление определенного регламента, четкого распорядка рабочего времени.

Если вы «задыхаетесь от груды дел», действуйте по методу «Альпы»:

- ✓ составление заданий;
- ✓ оценка длительности выполнения заданий;
- ✓ резервирование времени (60:40)⁴
- ✓ принятие решений по приоритетам и с перепоручением;
- ✓ контроль (учет несделанного).

Наиболее удобной формой плана работы на день является - сетка времени, а сами дела систематизированы. При составлении распорядка дня необходимо учитывать расположение временных зон, чтобы планирование второстепенных работ не попадало на временные зоны «первого класса». Для планирования времени целесообразно пользоваться следующими инструментами:

Календарем еженедельником, дневником времени, компьютерной системой организации труда, тайм –менеджером.

Практическое задание

Задание 1. Разработайте индивидуальную форму записей запланированных дел на:

День;
Неделю;
Месяц;
Год.

Задание 2. Приступите к планированию личной работы, применяя разнообразные формы записей.

Задание 3. Создайте для себя удобный дневник времени на год (еженедельник).

Вопросы к практическому занятию:

1. Назовите основные принципы планирования работы?
2. В какой последовательности осуществляется перспективное планирование?
3. Дайте определение долгосрочному планированию
4. В чем заключается метод «Альпы»
5. Что входит в систему планирования работы? Какие существуют инструменты планирования? В чем их достоинства?

Литература: [1, 2, 3-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Управление вниманием. Приемы активного слушания

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и выполнения упражнений.

Цель работы: усвоить и применить на практике основные приемы, используемые при методе активного слушания.

Задачи: изучить приемы и алгоритм, используемые при активном слушании, научиться управлять вниманием слушателя, при помощи методов активного слушания.

Содержание занятия проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также выполнения упражнений управления вниманием

собеседников.

В результате освоения темы формируется компетенция ИД-1. ОПК-4., предполагающая следующие результаты обучения: используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

Теоретическая часть

Для успешного взаимодействия необходимо настроить собеседника на правильное восприятие информации, пробудить интерес к теме разговора и к происходящим событиям, сформировать готовность к пониманию и анализу сообщения. Для этого инициатору необходимо владеть приемами активизации и управления вниманием человека. Под активизацией внимания понимаются пробуждение активности восприятия человека, усиление его мыслительной деятельности и чувств.

Конечно, наиболее надежный способ привлечь внимание человека — начать говорить с ним о том, что его волнует. Однако нельзя не учитывать и то, как вы говорите. Вы можете сделать вашу речь выразительной, чувственной и эмоциональной, а можете говорить безлико и безразлично; ясно, что воздействие на слушателя при этом будет различным. Средство, с помощью которого вы доносите ваше сообщение до партнера, — ваш голос. Возможно, вы довольны своим голосом, но следует помнить, что человек слышит свой голос иначе, чем слышат его другие; ведь звук проходит и через воздушные каналы, соединяющие наши рот и уши. Поэтому нередко человек, который впервые слышит свой голос, записанный на пленку, не сразу узнает его. Ваш голос может стать мощным и эффективным инструментом воздействия и передачи информации, а может оказаться инструментом пытки для слушателя, если сделать его монотонным и неприятным для слуха. Можно без преувеличения сказать, что голос человека — это место, где встречаются его сознательное (содержание речи) и бессознательное (характеристики голоса). Для слушателя порой важно не столько то, что мы говорим, сколько то, как мы это делаем. Управлять вниманием в общении — важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если он хочет увидеть и услышать именно то, что говорит и делает партнер, то он должен уметь управлять своим вниманием. Разнообразные приемы активного слушания направлены на приобретение этого навыка.

Среди основных приемов, используемых при активном слушании, можно выделить следующие:

- поощрение собеседника
- уточнение
- дословное или почти дословное повторение слов собеседника
- выражение сопереживания, понимание чувств собеседника
- выражение гипотез и подведение итогов, позволяющие уточнить, насколько верно были поняты слова собеседника

были поняты слова собеседника

Характеристика каждого приема активного слушания представлена в таблице:

Действие	Цель	Как сделать	Примеры
Поощрение	1.Выразить интерес 2.Поощрить другого человека говорить	...не соглашайтесь, но и не спорьте ... используйте нейтральные слова, интонацию	«Да-да...», «Я вас слушаю», «Очень интересно», «Не могли бы вы рассказать мне об этом больше»
Дословное или близкое к тексту	1.Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем идет речь	... переспрашивайте, по-своему	«То есть вы хотели бы , чтобы ваши сотрудники больше доверяли вам? Не

повторение всей фразы или ее части	2.Проверить ваше понимание и вашу интерпретацию	формулируя основные предложения и факты	так ли?»
Уточнение	1.Помочь вам прояснить сказанное 2.Получить больше информации 3.Помочь говорящему увидеть другие аспекты	... задавайте вопросы	«Когда это случилось?», «Что вы имеете в виду, говоря о...», «Что значит...?»
Выражение сопереживания	1.Показать, что вы понимаете, что может чувствовать другой человек 2.Помочь другому человеку оценить собственные чувства 3.Признать значимость чувств и переживаний собеседника	... показывайте, что вы понимаете чувства другого человека ... признайте значимость проблем и чувств собеседника	«Вы, кажется, очень расстроены?» «Мне кажется, вам не нравится эта работа»
Подведение итогов	1.Свести воедино важные факты и идеи 2.Создать основу для дальнейшего обсуждения	... заново сформулируйте основные идеи	«Так значит, этот вопрос является для вас второстепенным?» «Итак, подводя итог сказанному...»

Алгоритм использования техники «активного слушания»

- Слушайте с сочувствием. Какими бы отрицательными эмоциями вы ни были охвачены, попытайтесь представить себя на месте другого человека. Вообразите, как вы и ваши ответы воспринимаются с его позиции.
- Сосредоточьтесь на предмете разговора. Не позволяйте себе отвлекаться, концентрируйте внимание на особенности личности говорящего. Необходимо слушать то, о чем говорит человек и что составляет предмет разговора.
- Относитесь к говорящему уважительно. Помните, что вы не должны погрязнуть во взаимном эмоциональном неприятии и оскорблениях.
- Слушайте внимательно, не делая оценок. Это наилучший способ дать человеку возможность высказать то, что он в действительности думает, и выразить все те эмоции, которые могут препятствовать решению проблемы.
- Необходимо высказать свое мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают. Повторите в процессе диалога те пункты, которые отмечены собеседником как наиболее важные.
- Выделите то, что вы не поняли или в чем не уверены. В процессе диалога целесообразно задавать следующие вопросы: «Вы имеете в виду, что...?», «Вы чувствуете раздражение (гнев, обиду) по поводу...?», «Не могли бы вы рассказать о случившемся подробнее?», «Я не понял, что вы только что сказали?»
- Подобные вопросы помогут вам побудить собеседника к дальнейшему разговору, если вы чувствуете, что собеседник не полностью описал ситуацию, свою точку зрения или свои эмоции. Когда вы спрашиваете, то необходимо задавать вопросы доброжелательным тоном, располагать собеседника к откровенности.
- Использовать для поддержания разговора неречевые средства. Улыбайтесь, склоняйтесь к говорящему, кивайте, смотрите в глаза. Показывайте, что вы внимательно

слушаете и воспринимаете сказанное.

Помните, что основная задача состоит в том, чтобы показать человеку, что вы не безразличны к сказанному им. Если вы искренне интересуетесь словами и чувствами других, то вы в праве рассчитывать на успех в процессе решения конфликтной ситуации

Упражнения к практическому занятию:

Задание 1. Активация внимания.

Перед занятием преподаватель пишет числовой ряд на листочке, разбивая время урока на интервалы, кратные 3 мин., а напротив них пишет в случайном порядке фамилии студентов: кому быть будильником - кидается жребий. «Будильник» получает листочек с временными интервалами и фамилиями. Ему нужно будет следить за часами и по истечении каждого временного интервала громко говорить фразу: «Иванов (Петров, Сидоров), вставай, нас ждут великие дела!» Названный слушатель должен встать и ответить: «Уже стою», затем вновь сесть на свое место. Преподаватель должен продолжать изложение материала, не обращая внимание на их диалог.

Задание 2. Для каждой из четырех реплик, приведенных ниже, напишите, что можно было бы сказать, используя каждый из приемов активного слушания:

1. «У меня на работе 10 работников и всего два компьютера. Как я могу организовать работу подчиненных в таких условиях?»

2. «У меня без того слишком большая нагрузка. А вы дадите мне еще дополнительное задание. Я каждый день возвращаюсь домой очень поздно»

3. «Это пустая работа. Все, что вы заставляете нас делать, идет прямо в корзину»

4. «Я купил оборудование, которое вы мне посоветовали, но когда я опробовал его, то понял, что оно меня не устраивает. Я истратил на него уйму денег. Куда мне его деть?»

Приведите свои примеры.

Задание 3. Невербальная коммуникация

«Расшифруйте» позы, жесты, поведение вашего партнера:

1. старается не смотреть на вас;
2. прикрывает рот рукой во время разговора с вами;
3. медленно снимает очки, тщательно протирает стекла;
4. сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена, опирается на руку;
5. руки скрещены на груди, кулаки сжаты;
6. расстегнут пиджак, узел галстука ослаблен;
7. улыбается, делая выговор;
8. улыбается, когда ему делают выговор;
9. слегка, но преднамеренно касается вашей руки;
10. придвигается к вам ближе, когда вы говорите.

Задание 4. Тренировка кратковременной слуховой памяти.

Преподаватель прерывает рассказ буквально на полуслове и требует от любого слушателя повторить последнее предложение без искажения: «Как эхо».

Задание 5. Тренировка внимания

Преподаватель предлагает следить во время занятия за его жестами. Можно составить список жестов. Один из этих жестов - контрольный. Кто правильно подсчитает, сколько раз использовался этот жест (например: поправление волос, очков, руки за спину, потирание рук и т.п.), получает приз. Преподаватель записывает название контрольного жеста и количество его повторов на листочке и кладет себе на стол. В конце занятия проводится опрос слушателей и выявляется победитель, который награждается призом и титулом «Соколиный глаз».

Литература: [1, 2, 3-6]

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ***Основная литература***

1. Эриашвили, Н.Д. Основы менеджмента Электронный ресурс: учебник / Н.Д. Эриашвили; ред. В.В. Лукашевич ; И.В. Бородушка. - Основы менеджмента, 2020-10-10. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3, экземпляров неограничено

2. Курс MBA по менеджменту Электронный ресурс / Дэвид Брэдфорд Л. [и др.]; пер.: А. Исаенко, А. Лисовский. - Курс MBA по менеджменту, 2020-03-26. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 507 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-0994-9, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

3. Назимко, В. К. Основы менеджмента: учебно-метод. пособие / В. К. Назимко, Е. В. Кудинова. - Ростов н/Д : Феникс, 2015. - 255 с. :ил. - (Библиотека студента). - ISBN 978-5-222-24079-3, экземпляров неограничено

4. Ильенкова, С. Д. Основы менеджмента / С.Д. Ильенкова ; В.И. Кузнецов. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 239 с. - ISBN 978-5-374-00114-3, экземпляров неограничено

5. Основы менеджмента: Курс лекций / сост. И. В. Боровских. - Иркутск: Иркутский филиал Российского государственного университета физической культуры, спорта, молодежи и туризма, 2011. - 131 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

6. Попович, А. М. Основы менеджмента Электронный ресурс: Учебное пособие / А. М. Попович, И. П. Попович, С. А. Люфт. - Основы менеджмента, 2020-02-14. - Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. - 508 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7779-1892-5, экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»
для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика»,
направленность (профиль) «Экономика организаций»

Содержание

1. Общая характеристика самостоятельной работы	5
2. План-график выполнения задания	6
3. Контрольные точки и виды отчетности по ним	7
4. Методические рекомендации к СРС	7
5. Список рекомендуемой литературы	12

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 – Экономика, следующих компетенций: ОПК-4.

Задачи дисциплины «Менеджмент»:

- дать понимание основных проблем менеджмента и способов их решения;
- обучить современным методам принятия решений;
- показать особенности выполнения функций управления;
- дать знания в области современных зарубежных методов управления и показать возможности их использования в российской действительности;
- научить основам создания систем коммуникаций на предприятии;
- дать понимание сущности стратегического менеджмента, управления рисками, значимости антикризисного менеджмента;
- привить навыки самоменеджмента, этики и культуры управления.

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие индикаторы компетенций у обучающегося:

ИД-1 ОПК-4. Осуществляет идентификацию проблемы, описывает ее и формулирует направления решения, используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации.

По итогам изучения дисциплины студент должен получить следующие результаты:

Используя профессиональную терминологию экономической науки и опираясь на результаты анализа ситуации, осуществляет идентификацию организационно-управленческой проблемы, описывает ее и формулирует обоснованные направления решения.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
4 семестр			
ИД-1 ОПК-4	Подготовка к лекции	Конспект	Собеседование
ИД-1 ОПК-4	Подготовка к практическому занятию	Отчет	Собеседование
ИД-1 ОПК-4	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент» для студентов направления 38.03.01 Экономика, 2026-[Электронная версия].

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Промежуточная аттестация в форме зачета

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие не проводится, оценивание знаний обучающегося происходит по результатам текущего контроля.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СРС

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях к практическим занятиям по дисциплине «Менеджмент» для студентов направления 38.03.01 - Экономика [Электронная версия].

Для подготовки и выполнения студентами самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент» разработаны соответствующие методические указания, в которых даны задания, формы отчетности, порядок их оформления и предоставления, критерии оценивания.

При изучении дисциплины «Менеджмент» предусмотрено самостоятельное изучение ряда тем. В процессе изучения теоретического материала студент должен изучить и законспектировать ответы для раскрытия вопроса для самостоятельного изучения.

Конспектирование выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297мм) или в тетради учащегося.

Примерная тематика докладов

1. Значение менеджмента как вида деятельности
2. Значение менеджмента как научной дисциплины
3. Методология менеджмента
4. Новая парадигма (система взглядов) менеджмента
5. Модели менеджмента
6. Развитие управленческой мысли в период до начала 19 века (донаучный период)
7. Создание и развитие науки управления в 19-21 веке
8. Школа "научного управления"
9. Административная (или классическая) школа управления
10. Школа психологии
11. Новая (количественная) и эмпирическая «школы» управления
12. Управление своим временем и карьерой
13. Основные принципы сохранения времени
14. Этика делового общения и поведения менеджера в различных ситуациях.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основная литература:

1. Эриашвили, Н.Д. Основы менеджмента Электронный ресурс: учебник / Н.Д. Эриашвили; ред. В.В. Лукашевич ; И.В. Бородушка. - Основы менеджмента, 2020-10-10. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3, экземпляров неограничено

2. Курс MBA по менеджменту Электронный ресурс / Дэвид Брэдфорд Л. [и др.]; пер.: А. Исаенко, А. Лисовский. - Курс MBA по менеджменту, 2020-03-26. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 507 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-0994-9, экземпляров неограничено

2. Дополнительная литература

3. Назимко, В. К. Основы менеджмента: учебно-метод. пособие / В. К. Назимко, Е. В. Кудинова. - Ростов н/Д : Феникс, 2015. - 255 с. :ил. - (Библиотека студента). - ISBN 978-5-222-24079-3, экземпляров неограничено

4. Ильенкова, С. Д. Основы менеджмента / С.Д. Ильенкова ; В.И. Кузнецов. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 239 с. - ISBN 978-5-374-00114-3, экземпляров

неограничено

5. Основы менеджмента: Курс лекций / сост. И. В. Боровских. - Иркутск: Иркутский филиал Российского государственного университета физической культуры, спорта, молодёжи и туризма, 2011. - 131 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

6. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2011. - 306 с. : табл., схемы. - ISBN 978-5-392-01791-1, экземпляров неограничено

7. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: [учеб. пособие] / Н.Ю. Круглова. - М. : Кнорус, 2013. - 500 с. - ISBN 978-5-406-02792-9, экземпляров 1

8. Исаев, Р. А. Основы менеджмента : Учебник / Исаев Р. А. - Москва : Дашков и К, 2013. - 264 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-394-01983-8, экземпляров неограничено

9. Попович, А. М. Основы менеджмента Электронный ресурс: Учебное пособие / А. М. Попович, И. П. Попович, С. А. Люфт. - Основы менеджмента, 2020-02-14. - Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. - 508 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7779-1892-5, экземпляров неограничено

3. Интернет-ресурсы:

- <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
- <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»).
- <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).
- <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»)