

государственное автономное профессиональное образовательное учреждение
Самарской области
«Строительно-энергетический колледж
(образовательно-производственный кампус) им. П. Мачнева»

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

в рамках деятельности
ИННОВАЦИОННОЙ ТВОРЧЕСКОЙ ЛАБОРАТОРИИ
«Проектная и учебно-исследовательская деятельность современной образовательной
организации»

ПМ.05 Организация и управление работами коллектива исполнителей

**МДК.05.01. Основы и управление персоналом производственного
подразделения**

Студент _____
Группа _____
Специальность 13.02.01 Тепловые электрические станции
Преподаватель С.М. Мальцева

САМАРА, 2023 г.

Рабочая тетрадь по МДК.05.01. Основы и управление персоналом производственного подразделения

Составитель:

Мальцева С.М., преподаватель кафедры социально-гуманитарных дисциплин

Рабочая тетрадь предназначена для студентов 4 курса специальности 13.02.01 Тепловые электрические станции.

В материал рабочей тетради включены задания для организации практической работы на занятиях..

Рабочая тетрадь содержит вопросы и задания по изучаемым темам; схемы, таблицы; вспомогательный материал.

Уважаемый студент!

Правила выполнения практических занятий в рабочей тетради

1. Для повышения эффективности выполнения практических занятий каждый студент должен заранее готовиться к очередной практической работе.
2. Подготовка к работе складывается из повторения теоретического материала, относящегося к занятию, ознакомления с целью и содержанием практического занятия.
3. Практические занятия выполняются на занятиях всей группой одновременно.
4. По результатам практического занятия каждый студент, выполнивший заданный объем работы в рабочей тетради, получает оценку по пятибалльной системе.
5. Все задания выполняются в самой рабочей тетради.
6. Оценку по практическому занятию Вы получаете, с учетом срока выполнения работы, если:
 - задание выполнено в полном объеме;
 - Вы можете пояснить выполнение любого этапа работы.

Внимание! Если в процессе подготовки к практическим занятиям или при их выполнении у Вас возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения разъяснений.

Желаем Вам успехов!!!

ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Наименование практического занятия
Практическое занятие № 1 Цели в управлении организацией
Практическое занятие № 2 Организационная структура
Практическое занятие № 3 Особенности российского менеджмента
Практическое занятие № 4 Формирование миссии организации
Практическое занятие № 5 Разработка стратегического плана организации
Практическое занятие № 6 Прогнозирование и планирование в организации
Практическое занятие № 7 Формирование модели влияния внешней среды на организацию
Практическое занятие № 8 Организационная культура
Практическое занятие № 9 Организационные культуры различных предприятий
Практическое занятие № 10 Деловая карьера и ее развитие
Практическое занятие № 11 Мотивационный ресурс управления
Практическое занятие № 12 Управление конфликтами в организации
Практическое занятие № 13 Процесс принятия управленческого решения
Практическое занятие № 14 Методы принятия управленческого решения
Практическое занятие № 15 Эффективность управленческих решений
Практическое занятие № 16 Человек в организации
Практическое занятие № 17 Групповая динамика
Практическое занятие № 18 Стили управления
Практическое занятие № 19 Вербальная и невербальная коммуникация
Практическое занятие № 20 Барьеры коммуникации

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

ЦЕЛИ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Цель:

- усвоить сущность и роль менеджмента в современных условиях, роль менеджеров в организации;
- научиться различать трактовки понятия «менеджмент» и подходы к их раскрытию, классификационные признаки и разновидности менеджмента;
- применять на практике понятия об управленческом воздействии, системе управления, управляющей и управляемой подсистеме.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы преподавателя в форме беседы;
- письменно выполнить практические задания;
- изучить текст кейса;
- ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

1. В чем проявляются отличия между терминами «менеджмент» и «управление»? Может ли современная организация существовать без управления?
2. Проведите сравнительную характеристику понятий «менеджер», «наемный работник», «предприниматель».
3. Перечислите характерные особенности менеджмента как особого типа управления.
4. Какие, на ваш взгляд, требования к профессиональной компетенции менеджера являются наиболее важными?

Практические задания по теме:

Задание № 1 «Заповеди современного менеджера»¹

Несколько лет назад в США среди успешных менеджеров был проведен опрос, цель которого состояла в том, чтобы выяснить основные качества, отличающие менеджера. Ответы суммировали, и на их основании были сформулированы заповеди менеджера.

Вам предлагается проверить, насколько эти требования соответствуют их вашим наклонностям. На каждое утверждение следует отвечать «согласен» или «не согласен».

¹ За основу задания взята статья «Главные заповеди менеджера» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vzonedeneg.ru/index.php/stati-o-nasushchnom/175-glavnye-zapovedi-menedzhera>, свободный. – Загл. с экрана.

№	Утверждение	согласен	не согласен
1	У любой проблемы есть только одно решение. Если вы не знаете его сами, то посоветуйтесь с руководством. Другие варианты наверняка будут ошибочными.		
2	Приняв решение, следует его отстаивать и ни в коем случае не сворачивать в сторону. Гибкость и маневры могут подрывать ваш авторитет.		
3	Главное для вас – четкая последовательность в выполнении однажды принятого решения.		
4	О компании нельзя судить только по результатам её работы. Необходимо принимать во внимание качества сотрудников и сам процесс выполнения. Даже если результат отрицательный и фирма несет убытки, возможно, этот опыт был полезен для персонала.		
5	Вы не невропатолог, а бизнесмен. Если вы будете подбирать индивидуальные ключики к людям, вы потеряете время. Ищите универсальную отмычку и ведите себя одинаково и равно со всеми		
6	Сотрудники должны помнить, что на работе не должно быть ничего личного. Личностями они станут, когда покинут офис и вернутся в семью и к друзьям.		
7	Особое внимание следует уделять только самым выгодным клиентам. Не тратьте время на пустяковые разговоры, а обсуждайте сразу дело.		
8	Критика, критика и ещё раз критика.		
9	Каждый день корчевание недостатков – с этого менеджер должен начинать и заканчивать свой день. Строгость и напор – лучшее оружие руководителя.		
10	Сотрудники могут зазнаться, если их всё время хвалить. Качество работы критически снизиться. Если дать им какое-то тяжёлое задание, то они не будут его выполнять, т.к. будут уверены в доброте и снисходительности начальства, которое им простит их некачественную работу. Сотрудники просто будут почивать на лаврах.		
11	Всегда соблюдайте дистанцию, как с клиентами, так и с сотрудниками. Работа в офисе – это не вечеринка.		
12	Не стоит тратить все много усилий и времени на контроль за сотрудниками. Объявите всем задания и предупредите о мерах наказания в случае их невыполнения.		
13	Вникайте во все мелочи и лично занимайтесь выполнением проекта. Станьте лучшим специалистом в каждом деле, которым руководите. Умейте заменить любого работника в вашем отделе, если он не вышел по болезни.		
14	Храните в секрете свои перспективные планы. Ваши проекты и ожидания – коммерческая тайна фирмы. Общее видение работы должно быть только у вас. Пока вы являетесь единственным хранителем корпоративной тайны, вы можете не бояться за свое место.		
15	Установите строгие нормы общения с коллективом. Старайтесь по мере возможности общаться через секретаря. Сотрудники		

	должны понимать, что в своем кабинете вы работаете, а от вашей работы зависит процветание компании. Поэтому беспокоить вас по любому поводу просто нецелесообразно.		
16	Не забывайте о том, что коллектив должен чувствовать вашу заботу о нем. Но это должно быть не сюсюканье, а вполне конкретные дела. Занимайтесь личными проблемами каждого сотрудника.		

Если на большее количество предложенных высказываний вы дали ответ «согласен», то стоит оставить мысли о том, чтобы стать хорошим менеджером. Либо вам придется полностью пересмотреть свои взгляды.

Если ответов «согласен» и «не согласен» примерно поровну, то менеджером вы стать можете, но вам нужна коррекция. Поговорите с успешными менеджерами, о том, как им удалось добиться профессионального успеха. Спросите об их профессиональных критериях.

Если вы дали противоположные ответы большинству пунктов теста, это явно свидетельствует о том, что у вас есть способности, чтобы стать хорошим менеджером.

Задание № 2

Прочитайте утверждения и отметьте среди них неверные, подчеркнув его ручкой.

- Управление – это целенаправленный процесс.
- Если управление направлено на процессы, протекающие в природе, например, развитие растений, движение водных потоков, то оно называется естественным.
- Менеджер – это человек, занимающий постоянную должность и наделенным правом принимать решения.
- Менеджером невозможно стать, им нужно родиться.
- Искусство руководителя проявляется не только в направлении работы подчиненных, но и умении предоставить им право высказывать и отстаивать собственное мнение.
- Труд менеджера не носит творческий и инициативный характер.
- Объект управления представляет собой часть социально-экономической системы, на которую направлено воздействие.

Задание № 3

Различные научные издания по менеджменту содержат примеры выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента. Ниже приведены некоторые примеры таких высказываний. Прочитайте высказывания и ответьте на вопросы.

1. «Кто боится неудач, тот ограничивает свою деятельность. Честная неудача не позорна, позорен страх перед ней» (Г. Форд).

2. «Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека, а также смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения» (Г. Форд).

3. «Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает. Всегда поступайте противоположно тому, что они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо» (Г. Форд).

4. «Если предприятие нуждается в деньгах вследствие дурного руководства, нужно убрать руководителей. Надо лечить недуг изнутри, а не наклеивать пластырь снаружи» (Г. Форд).

5. «Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить так же, как мы покупаем сахар или кофе. И я заплачу за это умение больше, чем за что-либо другое на свете» (Дж. Д. Рокфеллер).

6. «Никто не должен являться для обсуждения проблем, не подготовив конкретные предложения о способе их решения. Будем решать не сами проблемы, а принимать меры по их разрешению. Так я получил возможность распознавать настоящих менеджеров и талантливых людей» (Дж.Лорин).

7. «Если человек не подходит для своей должности, не пытайтесь изменить человека – поменяйте должность» (Г. Селье).

8. «Секрет удачного выбора сотрудников прост - надо находить людей, которые сами хотят делать то, что вам хотелось от них» (Г. Селье).

9. «Во всем и всегда следуйте старому доброму девизу «Думай сам» (Д. Мерсер).

10. Журнал «Форчун» (США): «Демонстрируй хладнокровие в кризисных ситуациях. Это побуждает окружающих хранить спокойствие и действовать продуманно. Стимулируй появление разных точек зрения. Если ты окружен людьми, которые говорят тебе только «да», значит, либо ты сам, либо они занимают не свое место».

11. Заповеди американских менеджеров: «Человеку свойственно ошибаться, но нашей фирме не свойственно прощать»; «Дело подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору».

12. Принцип фирмы «Маккинзи» (США): «Продвигайся вверх или покинь».

13. Принципы компании «Дженерал Моторс» (США): «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках»; «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

14. Принципы компании «IBM» (США): «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться»; «Нам нравится, когда люди болеют за дело, не боятся высказывать свое мнение. Худшие из критиков более полезны, чем лучшие из подпевал».

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли Вы со всеми приведенными высказываниями? Ответ запишите в таблицу.

Номер высказывания	согласен	Не согласен
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		

2. Какие высказывания на Ваш взгляд смогли бы стать девизом для вашей компании и вас как руководителя в случае создания собственного бизнеса? Ответ запишите номером.

3. Какие высказывания не приемлемы на Ваш взгляд для ведения бизнеса в России? Ответ запишите номером.

4. Какие утверждения противоречат нормам морали и нравственным устоям нашего общества? Ответ запишите номером.

5. Возможно ли вести бизнес, не нарушая моральных норм? Ответ подчеркните.
Да Нет

Кейс № 1 «Черная кошка».

Бригадира Сергея Михайловича Внукова выбрали единогласно, хотя в бригаду входили рабочие постарше его. И в дальнейшем у него не было особых проблем в отношениях с товарищами по работе. Его высокое профессиональное мастерство, умение работать не только на токарном станке, но и на всех других станках, имеющихся в их комплексной бригаде, вызывали уважение к нему членов бригады. Он в свою очередь старался относиться ко всем внимательно, заботился о своевременной подготовке фронта работ для бригады, оказывал при необходимости помощь товарищам подборе нужных режимов работы инструментов, не робея, защищал интересы бригады перед администрацией. Поэтому при установлении коэффициента трудового участия (КТУ – это показатель, отражающий количественную оценку меры трудового участия отдельного работника в

общих результатах труда группы работников, характеризующий суммарный вклад работника в общие результаты труда производственной бригады.), при решении других вопросов, обсуждающихся на совете бригады, принципиальных расхождений не было. Дружный коллектив бригады пользовался авторитетом в подразделении. Однажды Сергей Михайлович услышал, как Нина Андреевна Мухина, работавшая оператором на станке МДС 1-05, рассказывала подруге, что у неё положили в больницу мать, а дочка, хотя и учиться в школе близко от дома, боится вечером возвращаться домой, когда там никого нет. Бригадир знал, что Мухина жила с матерью, без мужа, и, распределяя людей по сменам на следующую неделю, решил оставить Нину Андреевну в первой смене, хотя по очереди она должна была выходить во вторую. Поняв, что о ней позаботились, Мухина стала трудиться ещё старательней. Учитывая это, бригадир увеличил ей КТУ за месяц. Как всегда, совет бригады согласился с его предложением. Зная, что с болезнью матери у Мухиной появлялись материальные затруднения, Сергей Михайлович договорился в комитете профсоюза о выделении ей материальной помощи, а распределяя премию за сдачу очередного заказа, установил ей такую же, как и самым квалифицированным рабочим бригады. На совете бригады распределение премии утвердили единогласно, но после этого Внуков стал замечать, что в отношениях между членами бригады произошли какие-то изменения. Когда одну из женщин, тоже работавшую оператором, он назначил во вторую смену, она при всех сказала: «Конечно, у меня мужик есть, значит можно по ночным сменам гонять». В обед к бригадиру подошла заплаканная Мухина и попросила её направить в ночную смену вместо той работницы. На вопрос Внукова, что произошло, она только махнула рукой. На другой день одного из рабочих, не выполнившего сменное задание, Сергей Михайлович предупредил, что должен будет понизить ему КТУ, если тот не закончит работу в полном объёме.

«Конечно,- ответил тот,- я юбкой крутить не могу, за что же мне его повышать»- и посмотрел при этом на Мухину. Стоящие рядом рабочие, среди которых было два члена совета бригады, ничего не возразили ему и даже, как показалось Внукову, сочувственно рассмеялись. Он молча отошел к станку, но целый день на душе у бригадира было беспокойно. Хотелось разобраться и понять, что же происходит в бригаде. Почему еще недавно дружный коллектив стал по-другому относиться к добросовестной Мухиной, словно между ними пробежала чёрная кошка.

Ответьте на вопросы устно:

1. В чем, на ваш взгляд, причина размолвки?
2. Как следовало действовать бригадиру, чтобы товарищи по работе правильно поняли его действия и поступки?
3. Что нужно сделать бригадиру, чтобы восстановить нормальные отношения в коллективе?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Цель:

- освоить на практике умение выделять линейные и функциональные связи в управлении организацией;
- научиться проектировать организационную структуру управления;
- научиться определять сильные и слабые стороны различных типов организационных структур управления.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;
- прочитать кейс-ситуацию;
- ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

1. Что такое организационная структура, структура управления, организационная структура управления?
2. Что представляет собой система менеджмента в организации? Какие существуют уровни управления? Что такое сфера контроля?
3. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
4. Чем отличаются линейные и функциональные связи в управлении?
5. Назовите преимущества и недостатки централизации и децентрализации в управлении. Какие выделяют характеристики, позволяющие определить степень централизации (децентрализации)?
6. Что важно учитывать при делегировании полномочий? Приведите примеры функций, которые не подлежат делегированию.
7. Какие различают типы полномочий в организации? Если один из сотрудников фирмы превышает свои полномочия, что должен сделать эффективный менеджер для исправления ситуации?

Практические задания по теме:

Задание № 1

- Зарисуйте организационную структуру ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева».
- Определите ее тип.
- Выделите в схеме уровни управления.
- Назовите, какие задачи решаются на каждом уровне иерархии.
- Выделите положительные и отрицательные черты данного типа организационной структуры, проявляющиеся в управлении учебным заведением.
- Предложите направления совершенствования организационной структуры управления ГАПОУ «СЭК им. П. Мачнева».

Тип _____

Достоинства:

- 1.
- 2.
- 3.

Недостатки:

- 1.
- 2.
- 3.

Рекомендации:

Задание № 2

На основе исходных данных распределите факторы, определяющие тенденцию к централизации и децентрализации управления.

1. Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего.

2. Менеджеры низового звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня.

3. Менеджеры низового звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений.

4. Компания географически рассеяна, рассредоточена.

5. Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.
6. Организации грозит кризис или существует риск банкротства.
7. Эффективность реализации стратегий компании зависит от решающего слова менеджера.
8. Менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
9. Внешняя ситуация сложная и неопределенная.
10. Менеджеры низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.

Номер тенденции	Фактор централизации	Фактор децентрализации
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Задание № 3. Ролевая игра.

Ознакомьтесь с проблемной ситуацией:

Директор предприятия установил, что определенным тормозом в работе предприятия является несовершенство организационной структуры.

Определите производимый товар или услугу. Распределите роли директора, его заместителей. Определите оптимальное количество подразделений, служб. С наработанными предложениями по совершенствованию организационной структуры предприятия выступите на совещании.

Порядок ролевой игры.

1. Студенты объединяются в команды по 4 – 5 человек.
2. Члены команды договариваются о производимом их предприятием товаре или выполняемой услуге, названии предприятия.
3. Участники команды распределяют между собой ведущие роли.
4. Директор проводит совещание, на котором создается целевая группа специалистов из руководителей различных подразделений для разработки вариантов преобразования структуры организации.
5. Второе совещание посвящено презентации результатов работы целевой группы, при этом у директора тоже должны быть свои предложения по рассматриваемому вопросу. Выбор оптимального варианта решения вопроса.
6. Целевой группе разработать порядок и сроки проведения преобразований организационной структуры предприятия.

7. Оценка эффективности предпринятой реорганизации структуры вашего предприятия.

8. Каждая команда оформляет отчет о проделанной работе. В отчете необходимо указать:

- Название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности.
- Ведущие должности предприятия с указанием фамилий.
- Причину необходимых изменений.
- Варианты возможных преобразований структуры организации.
- Прогноз эффективности предприятия от предстоящих преобразований.

Задание № 4. Деловая игра «Разработка структуры управления организацией».

Создается пять команд, которые выполняют задания деловой игры по вариантам.

Исходные теоретические положения.

Объектом анализа является организация, состоящая из следующих функциональных подразделений: маркетинг, производство (цеха), материально-техническое снабжение, технический контроль и обслуживание оборудования, научная подготовка производства, организация труда и заработной платы, планово-экономическое, менеджмент, информационно-вычислительный центр (ИВЦ), юридическое, технической безопасности.

Методические указания.

Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшим критерием является численный и квалификационный состав работников данного подразделения и характер выполняемой работы. Выбор той или иной структурной единицы должен производиться в зависимости от численности ее работников, объема сложности фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является отдел. Поэтому прежде всего следует учитывать те организационные условия, при которых целесообразно создание отдела, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Одним из таких условий является минимальная численность его работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность (как правило) составляет 10 человек, для бюро - 7.

При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются, а рекомендуется назначать старших и специалистов.

Задание

1. Исходя из среднегодового фонда времени 1 работающего, который составляет 1840 часов, определить число должностей в каждом функциональном подразделении. Составить таблицу.

Подразделение (название)	Функция	Объём работы, час.	Количество человек

2. По полученным табличным данным разработать структуру управления предприятием, предварительно выбрав ее тип.

Исходные данные для выполнения задания.

Функции организации

№	Функция	Объём работ в часах по вариантам				
		1	2	3	4	5
1	Определение потребности населения в производстве продукции и услугах предприятия	2000	700	7360	2100	1000
2	Разработка и спецификация параметров новой продукции	5500	1200	11040	3100	1300
3	Освоение рынка	1820	300	5520	2240	800
4	Распределение и доставка продукции потребителям	3700	800	7360	4500	900
5	Контроль за изменением вкуса и спроса потребителей	1800	600	5520	1900	900
6	Сбор и обработка информации о товаре	1800	600	5520	2000	1200
7	Рекламирование фирмы и её продукции	3700	1120	9200	2200	1600
8	Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов	3700	200	11040	4300	1500
9	Приёмка товаров, сырья, материалов	7300	900	18400	9200	1840
10	Превращение входных ресурсов в конечный продукт	276000	36800	184000	128800	92000
11	Контроль качества, упаковки, технического обслуживания оборудования	18400	1840	46000	16560	3680
12	Размещение готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара	9300	940	14720	5520	1840
13	Поиск новых видов продукции и услуг взамен устаревших	5500	920	33120	3600	3680

№	Функция	Объем работ в часах по вариантам				
		1	2	3	4	5
14	Введение новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия	7400	920	27600	5600	1840
15	Найм и увольнение работников	5520	300	7360	3600	1840
16	Обучение и продвижение работников предприятия	3680	300	11040	3600	1000
17	Организация оплаты труда на предприятии	16560	1240	18400	5700	2840
18	Планирование деятельности предприятия	5500	300	5520	1900	900
19	Составление бюджета предприятия	3700	300	7360	3600	1000
20	Составление бюджета по подразделениям предприятия	5500	300	5520	1900	780
21	Составление балансовых отчётов работы предприятия	3700	640	7360	3640	1000
22	Контроль за движением и использованием ресурсов	3700	200	3680	1100	400
23	Анализ проблем деятельности предприятия	1800	200	5520	1000	400
24	Разработка целей управления подразделениями	1900	200	3680	2100	320
25	Составление планов достижения поставленных целей	1800	300	7360	900	600
26	Оценка результатов работы руководителей подразделений	1900	200	7360	1120	350
27	Координация работы предприятия	3700	1000	7360	2400	350
28	Определения круга полномочий и обязанностей руководителей	1800	500	5520	1500	460
29	Разработка стратегии функционирования предприятия	1800	580	3680	1000	500
30	Контроль за достижением поставленных целей	3700	500	3680	1800	500
31	Информационное обеспечение предприятия	7400	1840	20240	5520	3680
32	Юридические консультации	1800	900	1840	1840	1840
33	Соблюдение правил техники безопасности и охраны труда на предприятии	3700	940	7360	3680	1840

3. Составляется схема организационной структуры предприятия.

4. Каждая команда защищает свою работу, отвечает на вопросы команд-соперников.

5. Проведите сравнительный анализ представленных вариантов организационных структур предприятия по следующим направлениям:

- тип структуры управления;
- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители);
- распределение структурных подразделений и отдельных работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в непосредственном подчинении; переподчинение подразделений и отдельных работников;
- общее количество структурных подразделений и отдельных работников;
- распределение структурных подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

Задание № 5

Какая организационная структура была бы наиболее подходящей, с Вашей точки зрения, для следующих предприятий и организаций:

организация	Тип структуры
строительная корпорация	
посредническая контора по найму-сдаче жилой площади	
промышленный комплекс по добыче и обогащению руд цветных металлов	
изготовление и продажа шерстяных тканей ручной вязки	
сеть супермаркетов	
строительная корпорация	
посредническая контора по найму-сдаче жилой площади	

Кейс № 1

Топ-менеджер одной американской компании рассказал, что они меняют структуру организации каждые несколько лет. Он отметил также, что, если структуру не менять, ей угрожает опасность. Они изменяют организационную структуру не потому, что им так нравится; они делают это в связи с тем, что изменяются стоящие перед ними проблемы, а, следовательно, и пути их решения должны быть другими. Регулярные реорганизации выбивают бюрократа из колеи как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Они позволяют относительно безболезненно избавляться от тех руководителей, которые, судя по всему, достигли уже своего уровня некомпетентности...

Ответьте на вопросы устно:

1. Согласны ли вы с утверждением топ-менеджера?
2. Почему следует периодически менять организационную структуру?

3. Что может произойти с предприятием, если не менять организационную структуру?

Кейс № 2

Когда-то некий господин Петр Иванович Омлетов управлял рестораном «Солнце в тарелке». Это был большой ресторан на главной торговой улице большого города, например, Москвы. Ресторан был подразделением сети ресторанов, охватывающей всю Россию. П.И. Омлетов не был владельцем ресторана, просто владельцы поставили его во главе штата сотрудников, что символизировало его ответственность за работу ресторана.

Поначалу П.И. Омлетов думал, что его работа заключалась в том, чтобы продавать продукцию ресторана, но вскоре понял, что продажа блюд была просто средством для достижения цели, а целью являлось извлечение прибыли. Он говорил, что его работа точно такая же, как у ведущих менеджеров крупнейших фирм, единственное различие состояло в масштабах бизнеса и количестве помощников в распоряжении менеджера.

В распоряжении у П.И. Омлетова были только официанты и помощник. П.И. Омлетов отзывался о себе как об очень занятом человеке, который обеспечивал прибыльность ресторана, да еще так, что она росла с каждым годом.

Задачи, которые решает П.И. Омлетов:

- открывать ресторан вовремя;
- следить за тем, чтобы ресторан был чистым и привлекательным;
- следить за тем, чтобы персонал хорошо выглядел;
- поддерживать высокий моральный дух в коллективе;
- отвечать на телефонные звонки;
- разбираться с жалобами покупателей;
- определять рабочее время сотрудников;
- проверять соответствие сданной выручки кассовым отчетам;
- сдавать деньги в банк;
- руководить помощником менеджера;
- держать под контролем оформление витрин;
- вырабатывать идеи по усовершенствованию;
- принимать решения о приеме на работу и увольнении сотрудников;
- делать заказы на пополнение запасов;
- принимать решения о количестве продуктов и разработке меню;

- читать корреспонденцию;
- отвечать на корреспонденцию и выполнять содержащиеся в ней указания;
- изучать еженедельный отчет о прибылях;
- предпринимать что-нибудь, если отчет о прибылях показывает неблагоприятное состояние дел.

Ответьте на вопросы устно:

1. Все ли виды работы, которые выполняет П.И. Омлетов, на ваш взгляд, являются элементами менеджмента?
2. Что из вышеперечисленного можно делегировать помощнику, официантам?

Кейс № 3

Николай Иванович приступил к работе в должности начальника цеха 27 числа, 30 числа к нему в кабинет пришел начальник бюро труда и заработной платы Валерий Петрович и сообщил, что по итогам квартала цех получил премиальный фонд. Николай Иванович поблагодарил за информацию и принялся за текущую работу.

Через два дня Валерий Петрович вновь появился в кабинете Николая Ивановича и сказал, что премию надо распределять, чтобы успеть оформить необходимые документы к выплате заработной платы. Николай Иванович сказал, что пока плохо знает работников и ситуацию в цехе и поэтому считает, что распределять премию можно так же, как это делалось раньше. Валерий Петрович ушел.

На следующий день он задержался в кабинете Николая Ивановича после планерки и сказал, что больше откладывать нельзя, премии надо распределять между работниками цеха, поэтому время до обеда у Николая Ивановича оказалось неожиданно занято. В процессе работы над распределением премий он узнал, что ранее эту работу делал начальник цеха, Валерий Петрович получал готовый документ. Ответьте на вопросы:

Ответьте на вопросы устно:

1. Объясните, кто или что стало причиной того, что текущая работа по распределению премий была выполнена аврально?
2. Правильно ли вели себя в этой ситуации начальник и подчиненный?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3 ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель:

- научиться выделять особенности российского менеджмента; менеджмента от менеджмента японского, американского, немецкого.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания.

Вопросы для устной беседы:

1. Когда появился российский менеджмент?
2. В ходе какой управленческой революции сложились основные парадигмы российской модели управления?
3. В чем заключаются особенности американского менеджмента?
4. В чем заключаются особенности японского менеджмента?
5. В чем заключаются особенности немецкого менеджмента?
6. В чем заключаются основные особенности российского менеджмента?

Практические задания по теме:

Задание № 1

Письменно ответьте на вопрос: В чем причины, по Вашему мнению, появления такого специфического труда как управленческий?

Задание № 2. Прочитайте источник и дайте ответы на вопросы.

Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)

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 приданого 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 с 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 обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

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

Вопросы:

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

Позитивные стороны	Негативные стороны

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

Задание № 3.

Заполните таблицу «Школы научного управления»

Название школы	Временной период	Основоположенники	Особенности	Основные положения и утверждения
Школа научного управления				
Административная школа				
Школа человеческих отношений				
Классическая (новая) школа				

Задание № 4. Перечислите недостающие принципы администрирования по Анри Файолю.

Принципы администрирования:

1. Разделение труда

2. _____

3. _____

4. Единоначалие
5. _____
6. Подчинение личных интересов общим.
7. _____
8. Централизация
9. _____
10. _____
11. Справедливость
12. Устойчивость персонала
13. _____
14. Корпоративный дух

Задание № 5. Выполните тест.

1. Кто является автором вышедшей в 1911 г. книги «Принципы научного управления»:
 - а) Маслоу А.;
 - б) Герберц Ф.;
 - в) Тейлор Ф.;
 - г) Альдерфер К.
2. Чья теория, по сути, является идеологией бюрократии:
 - а) Вебер М.;
 - б) Тейлор Ф.;
 - в) Файоль А.;
 - г) Урвик Л.
3. В период правления какого императора произошла 3 управленческая революция?
 - а) Цезаря;
 - б) Навуходоносора II;
 - в) Петра I;
 - г) Александра I.
4. Какие школы сложились в зарубежной науке?
 - а) школа научного управления;
 - б) административная школа;
 - в) школа психологии;
 - г) школа науки управления;
5. Кто был основоположником школы научного управления?
 - а) Р. Оуэн;
 - б) Д. МакГрегор;
 - в) Ф. Тейлор;
 - г) Ф. Герцберг.
6. Кто был последователем идей Тейлора?
 - а) Р. Оуэн;
 - б) Ф. Герцберг;
 - в) Г. Форд;

г) Д. Мак Грегор.

7. Кто является основоположником административной школы?

а) Г.Форд;

б) Р. Оуэн;

в) А. Файоль;

г) Ф. Тейлор.

8. Возникновение данной школы управления связано с именами Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбрет:

а) школа человеческих отношений;

б) школа управленческой науки;

в) школа психологии;

г) школа научного управления.

9. Данная школа характеризуется развитием современных количественных методов обоснования решений путем внедрения в науку управления точных наук и компьютерных технологий:

а) классическая школа;

б) школа социальных систем;

в) новая школа;

г) школа научного управления.

10. К принципам управления А. Файоля не относится:

а) порядок;

б) справедливость;

в) активность;

г) безынициативность.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4 **ФОРМИРОВАНИЕ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Цель:

- развить навыки целеполагания; анализа задач, стоящих перед менеджером;
- научиться строить дерево целей;
- научиться выявлять факторы внешней и внутренней среды организации, способных влиять на функционирование организации.
- научиться формулировать миссию организации.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания.

Вопросы для устной беседы:

1. Дать определение понятию цель организации?
2. Дать определение понятию задачи организации?
3. Что такое стратегическая цель организации?

4. Какие требования предъявляются к формулированию цели?
5. Чем миссия отличается от стратегической цели?

Практические задания по теме:

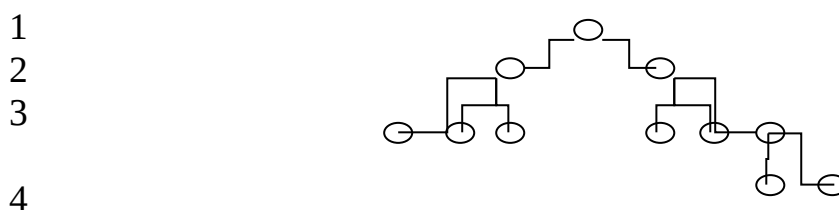
Задание № 1

1. Выберите сферу деятельности организации с учетом экономических и политических реальностей в российских условиях.
2. Сформулируйте миссию организации, цели в долгосрочной и краткосрочной перспективе.
3. Постройте «дерево» целей, отражающее работу подразделений вашей организации.
4. Оцените факторы внутренней среды, способные вызвать какие – либо изменения в организации.
5. Оценить факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия, способные повлиять на достижение указанных целей.
6. Результаты работы представьте в письменном виде.

План выполнения задания:

1. Построение «Дерева» целей
2. Заполнить таблицу «Анализ факторов внутренней и внешней среды организации»

Схема построения «дерева» целей



- 1 - главная цель;
- 2 – подцели или цели уровня 1;
- 3 – цели уровня 2 или задачи управления;
- 4 – показатели, необходимые для решения задач.

Таблица. Анализ факторов внутренней и внешней среды организации

факторы внутренней среды организации	факторы внешней среды (прямого и косвенного воздействия) организации
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Задание № 2.

Выберите одну из перечисленных организаций и попробуйте создать ее структуру.

- Копировальное бюро;
- Туристическое агентство;
- Пункт проката спортивного инвентаря на курорте (например, лыж или, снегоходов);
- Пекарня;

Исходная информация. Организация помогает приобрести определенные возможности в ненадежной среде. Среда предоставляет организации сырье, человеческие ресурсы и финансы. Производство товара или услуги связано с определенной технологией. Результаты деятельности организации — ресурсы на выходе — поступают к клиентам — группе, о которой необходимо заботиться. Сложность организации зависит от сложности окружающей среды и технологии.

Используйте следующую последовательность действий:

1. Сформулируйте в нескольких предложениях миссию, или основную цель, вашей организации.
2. Какие специфические задачи должны быть решены для выполнения миссии вашей организацией?
3. Исходя из ответа на вопрос 2 разработайте структурную схему вашей организации. Каждая позиция на схеме должна быть связана с решением определенной задачи или получением определенного продукта (услуги).
4. Вы работаете уже третий год, и ваш бизнес весьма успешен. Вы хотите открыть новое отделение в нескольких километрах от вашего первого предприятия. С какими проблемами вы столкнетесь, начав работать в двух точках? Составьте структурную схему организации, работающей в двух местах.
5. Прошло еще пять лет, и ваш бизнес имеет уже пять отделений в двух городах. Как вы с ним справляетесь? Какие проблемы контроля и координации у вас возникают? Составьте структурную схему организации на данный момент и поясните, чем вы руководствовались.
6. Через 20 лет вы располагаете уже 75 отделениями в пяти областях. Каковы теперь проблемы, связанные со структурой организации? Составьте структурную схему, в которой должно быть показано, кто отвечает за работу с потребителями; как вы узнаете, что запросы потребителей удовлетворены; как информация циркулирует в организации.

Ответ оформите письменно

Организация _____
Миссия _____
Задачи _____

Схема управления на начальном этапе

Схема управления через три года
Схема управления через пять лет
Схема управления через 20 лет

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ

Цель:

- научиться разрабатывать стратегический план организации.
- научиться проводить SWOT анализ.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;
- прочитать кейс-ситуацию;
- ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

1. Для чего проводится анализ внутренней и внешней среды организации?
2. Какова технология проведения SWOT анализа?
3. Как используются результаты SWOT анализа при разработке стратегического плана организации?
4. Что такое стратегический план?
5. С какой целью разрабатывается стратегический план?

Практические задания по теме:

Задание № 1

При определении стратегии развития организации рекомендуется проводить комплексный анализ всех сторон ее деятельности. Одним из компонентов комплексного анализа является *SWOT-анализ*.

Идея *SWOT-анализа* заключается в следующем:

- а) изучение потенциала фирмы с целью превращения ее слабых сторон в сильные стороны и угроз в возможности;
- б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.

SWOT-анализ можно проводить в пять этапов.

На **первом этапе** изучаются сильные стороны фирмы — ее конкурентные преимущества в следующих областях:

- патентоспособность выпускаемых товаров;
- цена товаров;
- прогрессивность технологии;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых фирмой;
- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение фирмы;
- инфраструктура
- системы маркетинга и менеджмента;
- сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента фирмы и др.

На **втором этапе** изучаются слабые стороны фирмы. Этап начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурентоспособности товаров. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы.

На **третьем этапе** изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз фирме и своевременного предотвращения убытков.

На **четвертом этапе** изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы, патенты и др.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабых и умножения сильных сторон фирмы.

На **пятом этапе**, последнем, согласуются силы с возможностями формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы.

Ситуации для анализа

Фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в таблице. На основе этих данных требуется провести *SWOT-анализ* фирмы и подготовить предложения к формированию стратегии развития фирмы на ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица Исходные данные для SWOT-анализа

Показатели	Значение показателя			
	конкуренты			фирма
	1	2	3	
Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
Полезный эффект (интегральное качество) товара,	1100	1250	1300	1400
Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
Затраты на техническое обслуживание и ремонт	4 200	4 150	5 300	3 200
Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,9
Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
Географическое расположение	Удобно	Среднее	Среднее	Удобно
Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
Угроза повышения цен на сырье	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
Наличный капитал фирмы, млн ден. ед.	150	60	110	140

Задание № 2.

Заполнить матрицу SWOT для проектируемого предприятия

	Возможности 1 2 3 4 5	Угрозы 1 2 3 4 5
Сильные стороны 1 2 3 4 5	Поле СИБ не по всем позициям)	Поле СИУ
Слабые стороны 1 2 3 4 5	Поле СЛВ	Поле СЛУ

В ячейки «Сильные стороны», «Слабые стороны», «Возможности», «Угрозы» вписываем со страниц учебника Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов Менеджмент. М., 2012 . С. 101-103 те позиции, которые, по вашему мнению, относятся к вашему предприятию. Выписываем вдумчиво, так как на основании этого потом будет строиться стратегический план развития предприятия.

Задание 3.

Разработать стратегический план развития проектируемой организации используя результаты SWOT анализа в форме таблицы.

Стратегический план развития организации на период с ____ по ____

Направление	Мероприятия	сроки	ресурсы			ответственный	форма контроля
			материальные	финансовые	людские		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель:

- получить навыки в разработке должностных инструкций для руководителей производственных подразделений (специалистов).

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;
- прочитать кейс-ситуацию;
- ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

1. Что такое планирование?
2. Какие виды планирования существуют?
3. В чем особенности разновременного планирования?
4. С какой целью выстраиваются прогнозы?
5. Какие бывают прогнозы?

Практические задания по теме:

Задание № 1

Выполните тест.

1. Что из ниже перечисленного не относится к функциям менеджмента?
 - 1) Планирование;
 - 2) Организация;
 - 3) Импровизация;
 - 4) Мотивация;
 - 5) Контроль.
2. Какого вида планирования не существует?
 - 1) Перспективное;
 - 2) Неперспективное;
 - 3) стратегическое;
 - 4) оперативное;
 - 5) Текущее.
3. Какого принципа планирования не существует?
 - 1) Принцип единства;
 - 2) Принцип участия;
 - 3) Принцип непрерывности;
 - 4) Принцип гибкости;
 - 5) Принцип точности;

6) Принцип партийности.

4. На какие три главные вопроса нужно ответить при формулировании миссии организации?

1. _____
2. _____
3. _____

5. Какого из ниже перечисленных вариантов стратегий не существует?

- 1) ограниченный рост;
- 2) неограниченный рост;
- 3) Сокращение.
- 4) Сочетание альтернатив.

6. Кем принимается решение об организационной структуре организации?

- 1) Государством;
- 2) Руководством высшего звена.
- 4) Руководством среднего звена.
- 3) Она формируется сама собой.

7. Какие основные структуры управления существуют?

- 1) линейная
- 2) линейно-функциональная
- 3) Матричная.
- 4) Экономическая.

8. Как называется передача выполнения производственных, сбытовых и иных задач подчиненным, нижестоящим руководителям?

- 1) Делегирование полномочий.
- 2) Организационное планирование.
- 3) Консультирование.
- 4) Продвижение вперед.

9. Как называется процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации?

- 1) Организация.
- 2) Координация.
- 3) Интенсификация.
- 4) Мотивация.

Кейс № 1.

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

1. - глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
2. - политическая зрелость, т.е., умение учитывать политические последствия решений;
3. - склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
4. - умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса

5. - приоритет общественных интересов, т. е готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
6. - психологическое образование;
7. -склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
8. -умение принимать на себя ответственность;
9. - способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- 10.-постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- 11.- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- 12.- стремление преодолевать препятствия, проявлять велю и гибкость;
- 13.- логическое мышление;
- 14.- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- 15.- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?

2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?

3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Цель:

- освоить умение по формированию модели влияния внешней среды на организацию;
- научиться различать факторы внутренней и внешней среды;
- применять навык конструирования открытой системы.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания.

Вопросы для устной беседы:

- 1 Что такое внутренняя среда организации: понятие, подходы к выделению параметров?
- 2 Что такое внешняя среда организации, основные группы факторов?
- 3 Перечислите основные характеристики внешней среды.
- 4 Охарактеризуйте механизмы взаимодействия и адаптации к изменениям внешней среды.
- 5 Какие существуют методы оценки внешней среды?
- 6 Для чего проводится анализ внешней среды?
- 7 Определите понятие жизненного цикла организации.
- 8 Как происходит развитие стадий жизненного цикла?
- 9 Перечислите характеристики организации на протяжении жизненного цикла.
- 10 Какими системными свойствами обладает организация?
- 11 Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
- 12 Какие условия необходимы для создания матричной структуры управления?
- 13 Дайте определение внешней среды организации.
- 14 Та же ли микросреда новой компании, использующей Интернет, что и Администрации муниципального образования?
- 15 Какие факторы внешней среды влияют на современную организацию?
- 16 Каковы характеристики состояния внешней среды?
- 17 Какие факторы влияют на неопределенность внешней среды?
- 18 Какие подходы используют при анализе внешней среды?
- 19 Каким образом международный сектор влияет на организации вашего города или района?

Практические задания по теме:

Задание № 1 Конструирование открытой системы

Внесите в таблицу восемь организаций, которые входят во внешнюю среду вашей организации (которую вы спроектировали). Перечислите их в 1-м столбце. Во 2-м столбце укажите организацию, которую вы сможете описать, если какую-либо из организаций, перечисленных в 1-ом столбце, вам описать не удастся. В 3-м столбце оцените степень вашей зависимости от каждой из перечисленных организаций (возможные оценки: «высокая», «средняя», «низкая»). Наконец, в 4-м столбце укажите, насколько вы уверены, что организация способна удовлетворять ваши потребности («высокая», «средняя», «низкая»).

Таблица - Элементы конструирования открытой системы

Организация	Степень зависимости	Степень уверенности
1		
2		

3		
4		
5		
6		
7		
8		

Вопросы:

1. Есть ли среди ваших организаций из 2-го столбца такие, от которых вы сильно зависите? Как вы можете увеличить список подобных организаций?
2. Что вы будете делать, если организация, которую вы оценили высоко как по своей зависимости от нее, так и по вашей уверенности в ее способности вас удовлетворить, останется столь же значимой для вас (высокая степень зависимости), но ваша уверенность сильно понизится? Как ваше поведение может быть истолковано с помощью понятия «зависимость от ресурсов»?

Задание № 2

1. Опираясь на предложенную схему модели влияния внешней среды на предприятие разработать модель влияния внешней среды на проектируемое предприятие.



При разработке модели вписываем только ту информацию, которая реально относится к вашему предприятию: ваши поставщики, ваши технологии, ваши конкуренты, законы, которые регламентируют вашу деятельность, социо-культурное воздействие, которое относится к вашему предприятию. Никакой воды и лишней информации вписывать не нужно.

В ячейку «структура» пишем тип вашей организационной структуры управления, в ячейку «цели» пишем общие цели организации, в ячейку «задачи» пишем задачи, в ячейку «кадры» пишем общее кол-во сотрудников, которое вы рассчитали в первой практической работе.

Вводимые ресурсы – это финансовые, материальные и др. ресурсы, которые вы берете из внешней среды.

Результаты деятельности – это тот продукт или услуга, которую вы предлагаете на рынке.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Цель:

- освоить умение по формированию организационной культуры предприятия.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания.

Вопросы для устной беседы:

- 1 Что понимается под организационной культурой?
- 2 Перечислите структурные элементы организационной культуры и раскройте их содержание.
- 3 Расскажите об уровнях организационной культуры.
- 4 Что такое доминирующая культура и субкультура?
- 5 Какие функции выполняет организационная культура по отношению к внутренней и внешней среде?

Практические задания по теме:

Задание № 1 Деловая игра: «Роль культуры в формировании стратегических альянсов»

Этап 1

Крупная германская фирма «Сигма АГ» с общей численностью занятых около 400 тыс. человек, включающая около 500 предприятий в разных странах мира, занимает устойчивое положение на мировом рынке информационной, бытовой и телекоммуникационной техники, транспортных средств и энергетического оборудования. Рыночные перемены в России обусловили интерес фирмы к российскому рынку. Этому содействовала также обострившаяся конкуренция на мировом рынке.

На первом этапе проникновения на российский рынок была избрана такая организационная форма, как представительство, открытое в Москве. Его функции состояли в анализе потребностей российского рынка, рекламе продукции фирмы, поиске конкретных потребителей и проведении предварительных переговоров о продаже оборудования. Окончательное решение о заключении торговых контрактов принимали компетентные уполномоченные специалисты, выезжавшие для этого из Германии в Москву. Представительство было укомплектовано германскими специалистами с хорошим образованием, но небольшим практическим опытом. Некоторые из них знали русский язык. Представительство возглавил один из опытейших менеджеров фирмы, 45-летний Ю.Вигель, проработавший в ней 10 лет. Он организовал и некоторое время возглавлял аналогичное представительство в Дании. Предложенный именно им вариант был реализован в Москве. Результаты работы представительства в течение 2 лет были оценены руководством компании как не вполне удовлетворительные. Оно обратило внимание на то, что некоторые фирмы из Юго-Восточной Азии, сравнительно поздно вышедшие на рынок, интенсивно наращивают объемы продаж при сопоставимом уровне затрат. Российский рынок оценивался фирмой как ёмкий и считался перспективным. Для исследования ситуации и выработке предложений по реорганизации работы представительства из головной компании в Москву был направлен ведущий менеджер Х. Краузе, руководивший аналогичным представительством в Польше. Он привлек к анализу московскую консалтинговую фирму; ситуацию изучала также группа специалистов представительства.

Студенты делятся на три группы:

- 1 - консалтинговая группа.
- 2 - группа специалистов.
- 3 - группа аналитиков.

Задания для групп:

Консалтинговая группа (группа 1) и группа специалистов (группа 2) после внимательного ознакомления с ситуацией должны дать обоснованное предложение по реорганизации работы представительства с учетом культурных различий.

Группе 3 предлагается сравнить два варианта решения проблемы и сделать обоснованный выбор:

Первый вариант- при сохранении количества работников провести реструктуризацию кадров путем частичной замены немецких специалистов российскими, которые должны заниматься изучением российского рынка и взаимодействовать с российскими фирмами-посредниками в Москве.

Второй вариант- при сохранении кадрового потенциала представительства привлечь к его управлению в качестве заместителя руководителя российского специалиста, имеющего большой опыт работы, обширные деловые и личные связи.

Этап 2

Согласившись с предложением Х. Краузе, руководство фирмы приняло решение о реструктуризации кадрового потенциала. Одновременно было решено расширить деятельность фирмы в России. Ближайшей целью служило создание условий для совместного производства телекоммуникационных систем, и представительству было поручено подобрать перечень потенциальных партнеров среди российских предприятий для последующего отбора участника совместного проекта. Такой перечень из 10 предприятий был подготовлен. Специалисты представительства включили в него предприятия, с которыми фирма заключала наиболее масштабные контракты и которые в технологическом отношении были ей близки. Для предварительного отбора реального партнера в Россию был направлен А.Кулик, специалист в области телекоммуникационных технологий, сделавший в объединенной Германии успешную карьеру менеджера. Эта особенность его биографии и знание русского языка послужили основанием для его командировки в Россию.

После анализа первичной документации о потенциальных партнерах, собранной специалистами представительства, А.Кулик остановился на пяти предприятиях, с каждым из которых фирма имела прямые договоры купли-продажи оборудования. Одно из этих предприятий – АО «Электрон» - было открытым акционерным обществом; более 50% его акций находилось у работников. Предприятие располагалось в ближнем Подмосковье, являясь научным центром российской электронной промышленности. Его возглавлял О.Темиров, молодой 35-летний менеджер, тогда недавний выпускник Гарвардской школы бизнеса, владевший 5% акций предприятия.

Другая фирма – государственное предприятие НПО «Марс» - специализируется на разработке и производстве информационных и автоматизированных систем для военных кораблей и расположена в одном из областных городов Поволжья в 900 км от Москвы. Другие три предприятия (АО закрытого типа в Центральном районе России) располагали хорошими по российским меркам технологиями и специалистами, но испытывали финансовые проблемы.

Оборудование от «Сигмы» все предприятия получали благодаря кредитам. Для ГП НПО «Марс» была открыта кредитная линия на 210 млн. евро. Платежи по кредиту осуществлялись в рамках кредитного соглашения между Внешэкономбанком и первоклассным немецким банком. Само кредитное соглашение выполнялось на базе основного договора между Обществом по кредитованию экспортных операций (АКА GmbH) и Внешэкономбанком. Кредитование других предприятий обеспечивали два крупнейших российских банка.

Задание для групп:

Группам 1 и 2 предлагалось на основе анализа кросс-культурных различий дать прогноз выбора потенциальных партнеров для ведения переговоров по совместному проекту.

Группе 3 предлагалось оценить два варианта выбора и принять решение.

Первый вариант. Целесообразно выбрать АО «Электрон». В этом случае налицо недостаток у государственного предприятия знаний и опыта работы в системе свободного предпринимательства, притом что руководство НПО привыкло опираться на государственную поддержку, систему государственных заказов и централизованное распределение ресурсов и продукции. Кроме того, в силу закрытости предприятия в советские времена его руководители не имели возможности перенимать опыт эффективного хозяйствования в рыночных условиях, используя зарубежные стажировки и другие формы, а имевшиеся контакты носили в основном научный характер. Собственного опыта для эффективного управления в новых условиях явно недостаточно.

Второй вариант. Целесообразно выбрать ГП НПО «Марс». Очевидны его высокий научный потенциал, стабильность, обеспечиваемая государственной принадлежностью (советское государство воспринималось на западе как надежный деловой партнер), дисциплинированные и квалифицированные инженерные кадры, кредитное соглашение с участием АКА GmbH.

Этап 3

А.Кулик установил контакты с руководством всех пяти предприятий, получив общую первичную информацию и заверения руководителей предприятий о желании наладить с фирмой «Сигма» деловые контакты, более тесные, чем торговые. Полученная информация и личные встречи дали определенные основания для выбора в пользу АО «Электрон» и ГП НПО «Марс», о чем было доложено руководству фирмы. В ходе этих встреч руководитель ГП НПО «Марс» с гордостью демонстрировал музей истории предприятия, где были представлены достижения его ученых и конструкторов. Были показаны также детский сад, база отдыха. А.Кулика познакомили с жилым микрорайоном, построенным для работников предприятия. Подчеркивалось, что социальную инфраструктуру предприятию удастся поддерживать на хорошем уровне.

Задание № 2 Ритуалы и церемонии

В таблице представлены четыре типа ритуалов, наблюдаемых в организациях. Заполните вторую и третью графы таблицы.

Таблица - Типология и социальные следствия организационных ритуалов

Ритуал	Пример	Социальные следствия
Переход		
Повышение		
Обновление		
Единение		

Задание № 2 Этические ценности

Выполните письменно следующие задания.

1.Сформулируйте ваше представление об этике организационной культуры ГПОУ «СЭК им. П. Мачнева».

2.Если бы вы были руководителем, как бы вы побуждали работников действовать этично? (Не более двух предложений.)

3.Опишите ситуацию, в которой вы столкнулись с этической дилеммой. Какими были ваше решение и действия? Как вы пришли к своему решению?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КУЛЬТУРЫ РАЗЛИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Цель:

- научиться определять особенности организационной культуры различных предприятий.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- прочитайте кейс-ситуацию;
- письменно в тетради для практических занятий ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

1. Приведите основные классификации организационной культуры.
2. Дайте характеристику методов поддержания культуры организации.
3. Какие существуют методы изменения организационной культуры?
4. Раскройте необходимость использования информационных технологий в организационной культуре.
5. Дайте характеристику наиболее распространенным видам информационных технологий, используемых при сильной организационной культуре.

Практические задания по теме:

Кейс № 1

Ситуация. Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 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 построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

«Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был 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 было создано 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 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

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

Ответить на вопросы:

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Кейс № 2

Ситуация. 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. Кроме 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.

Ответить на вопросы устно:

1. Если судить по данной информации, какие факторы внешней среды стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
2. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на деятельность системы бирж «Алиса»?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

Кейс № 3

Ситуация для анализа «Бизнес требует перемен»

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в центре Екатеринбурга. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза: офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди вроде бы по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем предыдущей организации. Перед

Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была недовольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с персоналом и поставило перед Екатериной задачу разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди.

Ответить на вопросы устно:

1. Как вы можете охарактеризовать организационную культуру компании, в которую попала Екатерина?
2. Можно ли повысить эффективность работы компании за счет изменения организационной культуры?
3. Каким образом связаны между собой изменение стратегии фирмы и трансформация организационной культуры?
4. С чего начать перестройку?

Кейс № 4

Ситуация для анализа «Проблемы качества на электромеханическом заводе»

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически отнеслись к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени и только после этого вернуться к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора, и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

Ответить на вопросы устно:

1. Что Вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры Вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?
2. Как Вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли Вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.
3. Что Вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура? Соответствует ли, по Вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом Вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

Кейс № 5.

Ситуация для анализа № 3 «Корпоративная культура компании AVA Technology помогает ей добиться финансового успеха»

В настоящее время компания AVA Technology³ (частная фирма, владельцами которой являются Джон Тью и Дэвид Сан), является одной из ведущих компаний в области компьютерных технологий. Прибыли компании постоянно растут, а по результатам продаж она оставила далеко позади многих конкурентов.

Такие впечатляющие результаты деятельности наряду с расположением компании в близком пригороде Лос Анжелеса поражают воображение и кажутся сказочными. Однако все вполне закономерно. Дэвид

Сан, который родился на Тайване, и Джон Тью, родом из Шанхая, с самого начала решили, что работники компании, поставщики и клиенты должны стать как бы членами их семьи. Это означало, что на первый план выйдут такие ценности обычной азиатской семьи, как доверие, лояльность и взаимовыручка в отношениях с клиентами, не говоря уже о поставщиках и работниках, – и это в отрасли, где притеснение партнеров считается естественным. Никто не верил в успех, но основатели претворили свои идеи в жизнь.

Некоторые их высказывания («Мы создали эту компанию, чтобы заботиться о людях») весьма тривиальны, но кажутся искренними. Оба избегают излишеств в офисе: сидят в открытых небольших помещениях в середине хаотичного офиса. Ни у одного из них нет секретарши. Работникам, две трети которых относятся к национальным меньшинствам, платят больше, чем в среднем по отрасли. В случае краха компании каждый получит зарплату в размере одного или двух годовых окладов. Одному из работников даже пообещали производить выплаты за дом.

Однако такая щедрость весьма разумна с точки зрения прибыли компании – это наглядно видно по показателю выручки из расчета на одного работника. Расходы на оплату труда представляют собой лишь небольшую долю совокупных затрат компании, поэтому AVA Tech-nology в состоянии платить выше среднего. Такая щедрость приводит к невероятной лояльности со стороны работников: компания основана в 1987 году, и с тех пор ее покинуло лишь 12 % работников.

Джон Тью и Дэвид Сан так же относятся к своим партнерам и контрагентам и добиваются тех же результатов. Большинство из многомиллионных сделок заключается компанией на основе доверительных отношений. AVA Technology никогда не давит на своих поставщиков с целью понижения цены, по возможности оплачивает свои заказы заранее и не отменяет их. Такие отношения всегда оправдывают себя: компания не только получает самые выгодные цены от поставщиков, но и поставки никогда не срываются, что очень важно в отрасли, где несвоевременные поставки влекут за собой огромные убытки.

Трудно сомневаться в успехе компании, чья выручка ежегодно удваивалась в течение 6 лет, достигнув 802 млн дол., чьи накладные расходы находятся на самом низком уровне в отрасли. На сегодняшний день философия Тью – Сан – осчастливь своих клиентов, поставщиков и работников, и твой бизнес будет процветать – работает. Иногда господин Тью сопоставляет формулу своего успеха конфуцианской философией. «Культура, – говорит он, – самое важное, что есть в компании». Что действительно важно, так это то, что он и господин Сан были первыми, кто понял, что люди и взаимоотношения с ними могут обеспечить компании достойное место на рынке.

Как сохранить такой высокий уровень культуры? Это не просто. Компания растет, растет число работников. Для обучения новых работников

используется система наставничества. «Это как промыв-ка мозгов», – говорит господин Тью. С ростом компании будет все сложнее сохранить культуру, но и скопировать такую культуру очень сложно: конкуренты могут производить похожие продукты или вос-произвести отлаженную систему связей, но невозможно повторить энергетику, которой обладают основатели AVA Technology. До тех пор пока конкуренты не смогут копировать их характер или пока ком-пания не разрастется до необъятных масштабов, Джон Тью и Дэвид Сан могут быть спокойны.

Ответить на вопросы устно:

1. Охарактеризуйте систему ценностей компании AVA Technology.
2. Как бы Вы описали тип корпоративной культуры компании AVA Technology?
3. Как компания пытается развить свою организационную культуру?
4. Как Джон Тью и Дэвид Сан используют наставничество и социализацию?
5. Сможет ли компания в будущем сохранить корпоративную культуру, если и дальше будет расти? Почему?

Кейс № 6.

Ситуация для анализа. «Корпоративные мифы»

Ниже приведены истории, которые стали своеобразными мифами в реальных компаниях.

Отдел маркетинга никак не мог придумать новый слоган. Тогда бросили клич по всей компании, провели конкурс, в итоге выбрали слоган – лучший из предложенных. По сей день он отлично «работает».

В крупной корпорации менеджер по маркетингу разработал план продвижения организации стоимостью один миллион долларов. К сожалению, план оказался неудачным, и компания понесла убытки. Менеджер написал заявление об уходе по собственному желанию и пришел с ним к президенту корпорации. Тот отказался принять заявление со словами: «Я только что заплатил за ваше обучение миллион долларов, поэтому уйти было бы непорядочно с вашей стороны».

Когда руководитель (он же владелец) приезжает в филиал компании, то всегда первым делом едет на склад, причем надевает такую же спецодежду, как и все его сотрудники.

Лучшему работнику отдела продаж никак не удавалось убедить очень важного потенциального клиента начать сотрудничество с компанией. Он придумал нестандартное решение: узнал, что этот человек обожает собак, и подарил ему редкую книгу на данную тему. После этого клиент стал с ним работать.

Когда-то наш директор пришел в компанию рядовым сотрудником. На всех участках работы он добивался максимума, постоянно повышал свой уровень – так постепенно он прошел все ступеньки карьерной лестницы и стал тем, кем стал. В одну из крупных компаний пришел новый сотрудник, опыт

работы которого был невелик. Впрочем, в течение двух месяцев он проявил себя как хороший профессионал. Однако, получив первый письменный отчет сотрудника о работе, директор фирмы был настолько возмущен небрежным видом документа и большим числом орфографических и пунктуационных ошибок, что выбросил отчет мусорную корзину и предложил сотруднику поискать другую работу.

Во время обхода подразделений руководитель предприятия обратил внимание на сотрудницу клиентского отдела, чей макияж был очень ярким. На предложение директора немедленно снять излишки макияжа женщина ответила категорическим отказом, подчеркнув, что использование косметики – ее личное дело. Тогда директор достал из кармана влажную салфетку и, применив определенную долю насилия, стер с ее губ помаду.

В одной из компаний существует жесткий пропускной режим – каждый сотрудник должен предъявить пропуск, чтобы пройти внутрь помещения. Однажды на контроле произошел следующий инцидент: молодая девушка наотрез отказалась пропустить на рабочее место генерального директора фирмы, который в этот день забыл пропуск. Директор вынужден был вернуться домой. Девушка-контролер по-лучила благодарность за ответственное отношение к своим рабочим обязанностям.

Начальник Н-ской железной дороги на одном из совещаний проводил «разбор полетов». На совещании присутствовали начальники отделений дороги со своими заместителями. Каждый из начальников отделений давал объяснения по поводу недочетов, выявленных во вверенном ему подразделении во время объезда. Когда дело дошло до очередного НОДа, он, предваряя жесткую критику со стороны начальника дороги, дал команду своим заместителям встать. В течение всей процедуры разбора представители отделения дороги стояли.

Начальник отдела снабжения организовал поставку на предприятие спецодежды больших размеров. Директор наказал его тем, что заставил носить на работе спецодежду, поступившую на склад.

В супермаркете возмущенная покупательница в довольно грубой форме отчитывала продавца за проданные ей слегка подгнившие бананы и требовала вернуть потраченные деньги за товар ненадлежащего качества. Продавцу явно не хотелось признавать свою неправоту. В результате в овощной секции возникла весьма нервная дискуссия. В этот момент в торговом зале оказался владелец супермаркета чей офис находился на втором этаже здания. Вникнув в суть проблемы, он молча взял бананы и выбросил их в мусорную корзину.

Ответить на вопросы устно:

1. Определите, какую идею несут эти истории.
2. Каковы ценности корпоративной культуры тех организаций, в которых они произошли?

Кейс № 7.

Ситуация для анализа «Униформа».

Марина открыла свою электронную почту и обрадовалась, увидев письмо от Сони. Приятельница жила в Хельсинки, виделись они редко, поэтому каждое письмо было особенно ценно.

«...Наконец-то я нашла работу, взяли меня в Forex bank, в одно из десятков его отделений – такое маленькое, что проще назвать его «обменником». Мы находимся в супермаркете, поэтому основная работа – это как раз обмен валюты, хотя оформляем и денежные переводы, и выплаты по кредитам и т.п.

Компания эта шведская, но отделения у нее по всей Скандинавии и Прибалтике, в Финляндии она уже много лет работает и очень известна, даже название стало нарицательным. Говорят не «зайду в обменник», а «зайду в Форекс» – это как любой копировальный аппарат ксероксом называть.

Все вроде хорошо пока, все устраивает, зарплата, график. Единственный момент, который смущает, – униформа, боюсь, она очень скоро мне надоест. Фирменные цвета компании черный и желтый, поэтому надевать приходится желтую рубашку и юбку или брюки черные в желтую полоску. Вообще, есть еще и платочек черно-желтый, но коллеги сказали, что они его не носят – начальство здесь закрывает на это глаза. В Швеции, во всех отделениях, за этим очень строго следят, потому что ближе к головному офису, к высокому начальству, видимо. А в других странах – какие-то послабления допускаются.

Мне рассказали, что в Стокгольме как-то приняли на работу двух девушек осенью, они спокойно работали до мая, когда надо было переходить на летний вариант униформы (зимой в обязательном порядке рубашки с длинным рукавом, а летом – с коротким), и тут выяснилось, что у них все руки – в татуировках. Шведское руководство скрипнуло зубами, подумало несколько дней и подписало специальный приказ, что эти две сотрудницы летом должны быть в форме с длинным рукавом.

Впрочем, все это еще не так страшно. Раньше форма была желтая в черную полоску. Представляешь, желтая рубашка и желтые брюки! И много лет сотрудники ходили как клоуны, пока одна из них в прошлом году не написала жалобу начальству, дескать, вышла она из своего обменника в супермаркет, а очередь в кассу стала смеяться над ее внешним видом. То ли эта жалоба была не единственной, то ли руководители решили хоть немного подумать о сотрудниках, но основным цветом униформы сделали черный. Спасибо этой шведской девушке! Иначе я бы не стала у них работать. Представляешь, круглый год в желтой юбке или брюках ходить?!

Нет, я понимаю, униформа, единый стиль – это в принципе хорошо, но модели должны быть со вкусом придуманы. Потому что если никому из сотрудников не нравится, клиенты смеются, то зачем такое издевательство? Пользы от этого никакой...»

Ответьте на вопросы устно:

1. Как вы считаете, при каких условиях внедрение униформы для сотрудников положительно сказывается на организационной культуре? Приведите примеры удачного и неудачного, на ваш взгляд, использования униформы в российских компаниях.
2. Допустимы ли отклонения от стандартов оргкультуры международной компании в различных ее подразделениях, если это обусловлено особенностями местной культуры? Приведите примеры.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10 ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЕ РАЗВИТИЕ

Цель:

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;
- прочитать кейс-ситуацию;
- ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

1. Назовите основные факторы, способствующие построению карьеры.
2. Выделите необходимые качества для успешного продвижения.
3. Как руководитель организации может повлиять на развитие карьеры своих сотрудников?
4. Перечислите критерии успешной деловой карьеры.
5. Какое содержание Вы включаете в понятие «успешная деловая карьера»?

Практические задания по теме:

Задание № 1 «Составление личного жизненного плана».



Рисунок - Примерная структура личного жизненного плана карьеры менеджера

Методические указания:

Менеджер по персоналу находится на середине своей карьеры. В организации, где он работает, наметились организационные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Менеджеру необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры, отвечая на следующие вопросы:

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по работе?
- Какую работу я хочу выполнять через несколько лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- К каким мероприятиям я прибегну, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным требованиям?

Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет, каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического состояния?

Физическое состояние

- Какова моя общая форма?
- На чем основана моя оценка?
- Бываю ли я на осмотрах у врача?

Социальное состояние – человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы, другое мнение?
- Навязывают ли другие свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике?
- Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь?
- Как я забочусь о дружеских отношениях?

Психическое состояние

- Каково мое психическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?
- Какие стрессы беспокоят меня в настоящее время?
- Какие стрессы могут ожидать меня в ближайшее время?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатра?

Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести ребенка (второго)?
- Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

- Целями моей карьеры являются:

- 1).....
- 2).....
- 3).....

- Моя карьера должна осуществляться до г.
- Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?
- Какие факторы препятствуют?
- Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3. Выделите основные частные цели и задачи, которые необходимо решить в ближайшее время.

Кейс № 1. «Построение карьерограммы для менеджера»

Исходные данные и постановка задачи. Будущий менеджер по персоналу оканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера по персоналу после высшего учебного заведения.

Методические указания. Карьерограмма – инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

Карьерограмма состоит из двух частей. Одна часть содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах.

Вторая часть включает характеристику видов обучения, повышения квалификации, переподготовки с указанием учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения.

Кейс № 2. Кодекс нефрита

Проанализируйте факторы, сдерживающие карьеру, на примере «Кодекса нефрита».

Внимательно ознакомьтесь с Кодексом и ответьте на вопросы.

Кодекс нефрита

1. Не давай невыполнимых обещаний.
 2. Не ручайся за других.
 3. Проверяй:
 - а) правильно ли понял задачу;
 - б) знает ли твой босс, что работу сделал именно ты;
 - в) доволен ли босс тобой.
 4. Если босс не интересуется твоим мнением или не высказывай его, или сначала заинтересуй босса слушать тебя.
 5. Если босс не доволен, проси его объяснить, чем именно.
 6. Держись подальше от племени «глазеющих из окон» (шатающихся без дела, курильщиков, буфетных завсегдатаев).
 7. Не стесняйся задавать вопросы умным сотрудникам.
 8. Задавай вопросы, как правило, после того, как сам сделал попытку ответить на них.
 9. Научись «отстреливать «хронофагов»» (это двуногие бесперые с мягкой мочкой уха существа, живущие в основном в больших организациях и производящие кучи мусора из слов и бумаги).
 10. Тщательно отбирай собеседников.
 11. Будь дружелюбным не только с собакой, которая крутится возле офиса.
 12. Старайся понять:
 - а) зачем нужно отделу то, что ты лично делаешь;
 - б) какова роль отдела в жизни всей организации;
 - в) какова миссия организации в обществе.
 13. Старайся узнать, что думает босс по поводу пункта 12.
- Ответьте на вопросы:
1. Подумайте, каких пунктов в нем не хватает, а какие являются лишними.
 2. «Отредактируйте» этот Кодекс так, чтобы он стал полезными и помог сделать успешную карьеру.

МОТИВАЦИОННЫЙ РЕСУРС УПРАВЛЕНИЯ

Цель:

- научиться выявлять проблемы в организации, влияющие на снижение мотивации сотрудников;
- научиться проводить диагностику проблем и принимать возможные меры для повышения мотивации работников организации.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;

Вопросы для устной беседы:

1. В чем заключается эффективность использования мотивации типа «кнута и пряника».
2. Назовите причины исчезновения трудового энтузиазма и способы его восстановления.
3. Перечислите необычные методы мотивации персонала в американских и российских компаниях.
4. Назовите наиболее важные мотиваторы для студентов, квалифицированного рабочего, управленца.
5. Перечислите и охарактеризуйте теории мотивации.

Практические задания по теме:

Задание № 1 Деловая игра.

Выберите любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся в организации. Проанализируйте возможные причины их возникновения, степень влияния проблемы на деятельность организации. Предложите способы мотивации работников с целью разрешения проблемной ситуации с максимальной пользой для вашей организации.

Проблемные ситуации:

1. Высокая текучесть кадров среди продавцов-консультантов супермаркета.
2. Нарушение трудовой дисциплины стало нормой в организации.
3. Ценного специалиста по компьютерным технологиям переманивает конкурент.
4. Работники неохотно участвуют во внутрифирменном соревновании, на разработку и проведение которого уже выделены средства.
5. Сотрудники вашей организации постоянно участвуют в научно-исследовательских проектах других организаций.

6. Предприятие получило выгодный заказ, осуществление которого требуется в сжатые сроки. Администрации с трудом удалось создать бригаду работников, которым будет продлен рабочий день за приличные премиальные.

7. Процедура повышения квалификации, необходимости переподготовки специалиста воспринимается в коллективе, без инициативы как наказание, а не привилегия.

8. Из центрального офиса происходит утечка информации конкуренту.

9. Несмотря на очевидную необходимость объединения отдела рекламы и отдела маркетинговых исследований, их сотрудники противятся и пытаются этому помешать.

10. Открытие своей фирмы обернулось непредвиденной проблемой для директора. Люди с большим трудом приспосабливаются друг к другу. Происходит много разногласий.

Порядок работы

1. Студенты объединяются в группы по 4 - 5 человек. Анализируют проблемную ситуацию в соответствии с планом выполнения задания.

План выполнения задания:

1. Всесторонний анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);
- участники проблемной ситуации (должности, взаимосвязи, обязанности).

1.2 Определение возможных причин возникновения проблемы.

1.3 Планирование мотивации:

- выявление потребностей работников;
- определение возможных методов для мотивации работников;
- анализ изменения потребностей.

1.4 Мотивация (выбор и осуществление лишь тех мер, которые под силу организации):

- создание условий, отвечающих потребностям работников;
- совершенствование системы вознаграждения за результаты работы;
- совершенствование корпоративной культуры предприятия, создание чувства привязанности работников к своему предприятию.

1.5 Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

2. После обсуждения группы представляют устный отчет по проблемным ситуациям.

3. Подведение итогов работы, формулирование выводов.

Задание № 2. Деловая игра «Мотивация работников предприятия»

Ход деловой игры:

Вначале обучающиеся получают раздаточный материал, содержащий условие задания и вопросы по нему. Они объединяются в микрогруппы

(оптимально – 3-5 человек). В течение 15-20 минут происходит обсуждение проблемы и принятие коллективного решения, на основе которого готовится ответ – устный отчет (оптимальное время выступления – 5-10 минут на группу).

Задание:

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

□ Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует – это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

□ Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

□ Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана – хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

1. Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, т.е. расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости – на втором и т.д.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1. ...	1. ...	1. ...
2. ...	2. ...	2. ...

2. Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали. Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором – второй по значимости и т.д.

- ☐ Хорошие условия труда
- ☐ Развитие профессиональной карьеры
- ☐ Хороший климат в коллективе
- ☐ Гибкий график работы
- ☐ Хорошие взаимоотношения с руководством
- ☐ Гарантии занятости
- ☐ Интересная работа
- ☐ Возможности для проявления инициативы и самостоятельности
- ☐ Справедливая оценка трудового вклада
- ☐ Возможности для обучения и профессионального развития
- ☐ Стабильность в работе
- ☐ Уверенность в завтрашнем дне
- ☐ Признание со стороны коллег и руководства

После обсуждения группы представляют устный отчет по проблемным ситуациям.

Подведение итогов работы, формулирование выводов.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель:

- выявление проблем в организации, влияющих на эффективное взаимодействие работников и приводящих к конфликтным ситуациям.
- научиться использовать механизмы сотрудничества для разрешения конфликта в группе.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;

Вопросы для устной беседы:

1. Почему неизбежны конфликты в организации?
2. Какие существуют теории управления конфликтами?
3. Какие стадии проходит конфликт в своем развитии?
4. На каком этапе конфликт уже невозможно урегулировать?
5. Какова роль руководителя в разрешении конфликтов?

Практические задания по теме:

Задание № 1 Деловая игра.

Исходные теоретические положения

Конфликт можно определить как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Существуют структурные и межличностные стили разрешения конфликтных

ситуаций. К структурным относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений. К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы. Решение проблемы – это признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый со всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуацией.

Ход деловой игры:

Преподаватель разбивает учебную группу на две части так, чтобы каждая из малых групп имела достаточно устойчивое мнение о другой малой группе, мешающее им нередко прийти к взаимопониманию в решении общих проблем. Каждая малая группа выбирает своего лидера.

Этап 1. Группы должны письменно подготовить:

- перечень «А1», в котором они указывают какими они видят себя;
- перечень «А2», в котором выражают свое отношение к другой малой группе;
- перечень «Б» своих предсказаний о том, что другая малая группа напишет о них «что мы думаем о том, как они думают о нас».

Этап 2. Группы собираются вместе, зачитывают перечень «А» и перечень «Б». Результаты не обсуждаются.

Этап 3. Малые группы обсуждают все то, что они услышали и готовят перечень «В», т.е. перечень проблем, на который должно быть обращено первостепенное внимание в обеих группах. В процессе обсуждения в малых группах будет обнаружено, что большинство спорных моментов проясняется за счет простого обмена информацией на предыдущем этапе. Сократится также перечень «А», где останется только относящееся к самой проблеме.

Этап 4. Малые группы встречаются вместе и сравнивают свои перечни «В», которые содержат проблемы, требующие первостепенного внимания в обеих группах. Обсуждая вопросы они составляют один перечень «Г», включающий только приоритетные для двух малых групп проблемы. Этим и определяется уровень, с которого упражнение может повториться с этапа 2, и перечень «Г» подвергнется той же процедуре обработки.

Этап 5. Обсуждение с учебной группой в полном составе плана действий по разрешению проблем перечня «Г».

Этап 6. После обсуждения составить отчет, в котором должны содержаться все вышеперечисленные перечни и выводы по преодолению конфликтной ситуации между малыми группами.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13 **ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

Цель:

- Практическое освоение и отработка навыков коллективного генерирования идей (мозговой атаки), делового общения при выработке групповых решений.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;

Вопросы для устной беседы:

1. Какое решение называют управленческим?
2. В чем особенности принятия управленческого решения?
3. Каковы этапы принятия управленческого решения?
4. Что такое риски и угрозы в принятии управленческого решения?
5. Каковы критерии эффективного управленческого решения?

Практические задания по теме:

Задание № 1 Деловая игра. Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей

Исходные теоретические положения

Метод «мозговой атаки» основан на гипотезе, что среди множества идей, высказанных экспертами на совещании по специально разработанной программе, можно найти несколько рациональных. Этот метод целесообразно использовать в тех случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата и требуется получить набор возможных вариантов решения вопроса, расширить круг факторов, которые необходимо принимать во внимание, выбирая окончательный вариант решения.

Эффективность «мозговой атаки» зависит от соблюдения следующих правил:

1. Во время обсуждения никто не может претендовать на особую роль и привилегию, даже автор блестящей идеи.
2. Запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки.
3. В ходе обсуждения следует стремиться, чтобы числа выдвинутых идей было как можно больше и они были как можно разнообразнее.
4. Допускаются и приветствуются дополнение, усовершенствование и развитие идей, предложенных любыми участниками "мозговой атаки".
5. Участники обсуждения за одно выступление могут выдавать лишь одно предложение.

Процедура «мозговой атаки» включает пять этапов

Первый этап - Формулирование или выбор проблемы, которую необходимо решить с учетом ее актуальности и коллективных интересов.

Группа делится на три команды, в каждой из которых выбирают ведущего, руководителя проекта и секретаря.

Ведущий регулирует процесса генерирования идей, следит за наблюдением правил игры и регламента. Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе или с помощью различных технических средств без указания фамилий авторов идей и предложений. Руководитель проекта должен организовать критический анализ высказанных предложений и выделить наиболее интересные; подготовить краткое выступление.

Второй этап – разминка, т.е. упражнение в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам игры.

Третий этап – «мозговая атака» проблемы. Каждый участник может выступать несколько раз, но за один раз высказывать не более одной идеи и продолжительность выступления не более 1-2 мин. Секретарь собрания фиксирует все высказанные предложения.

Четвертый этап – оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей. Исходя из цели разработки предложенные идеи классифицируют, определяют возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки исполнения работ.

Реализация поставленных задач осуществляется под руководством руководителя проекта отдельно в каждой команде.

Пятый этап – окончательная оценка деятельности команды. Формируется экспертная комиссия: преподаватель и по два представителя от каждой команды. Она заслушивает обобщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные варианты решений, делает критический обзор хода игры и рекомендации, объявляет результаты.

Ход деловой игры:

Игра проводится в один цикл.

Задание:

- Разработать управленческое решение методом коллективного генерирования идей.
- Составить отчет, который должен содержать протоколы предложений команд и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ – комплекс предложений по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке».

Заключение экспертной комиссии должно содержать оценку деятельности группы по следующим показателям: правильность и оригинальность идей, комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы, соблюдение регламента в процессе дискуссии, активность группы, корректность взаимоотношений, качество исполнения ролей.

Темы для обсуждений:

1. направления повышения надёжности и качества продукции на ранних стадиях проектирования новой техники;
2. направления снижения себестоимости продукции;
3. повышение эффективности труда инженерно-технических работников в современных условиях (на госпредприятии, в акционерном обществе, частной фирме и т.д.);
4. совершенствование подготовки специалистов в сузах в условиях целевой интенсивной подготовки;
5. новые формы организации производственной практики студентов;
6. развитие трудовой и творческой активности членов коллектива;
7. совершенствование социально-психологических отношений в коллективе (в фирме, в отделе, в бригаде);
8. особенности деятельности руководителя в условиях расширения демократических форм управления;
9. развитие демократических начал в учебном процессе;
10. совершенствование оплаты труда в организации;
11. увеличение объема продаж предприятия;
12. снижение налогового бремени предприятия;
13. своя тема.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Цель:

- развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность ее деятельности, в том числе, таких как, принятие управленческих решений в условиях ограниченного времени.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;

Вопросы для устной беседы:

1. Какое решение называют управленческим?
2. В чем особенности различных методов принятия управленческого решения?
3. Каковы этапы принятия группового управленческого решения?
4. Что такое риски и угрозы в принятии управленческого решения?
5. Каковы критерии эффективного управленческого решения?

Практические задания по теме:

Задание № 1

Ход деловой игры:

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3-6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов: 1) объема производства; 2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение 10-минутных производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации. Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал -слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол».

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

Порядок выполнения работы:

Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.

Группа студентов делится на подгруппы (4-6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.

Подготовка - ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества.

Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

Шаг 1. Участники создают организации. Вопросы для участников:

- Каковы задачи Вашей организации?
- Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу?
- Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?
- Какие члены группы лучше подходят для каких задач?

Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведены ниже).

Шаг 2. Первый производственный цикл. Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15 - 25 букв). Начинается отсчет времени. За 1 мин

до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени. По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества.

Шаг 3. Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

Шаг 4. Второй производственный цикл. Цикл выполняется аналогично шагу 2, но новым исходным набором букв.

Шаг 5. Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы в течение обоих циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм; анализ (60 мин); представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение.

Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии:

— Какую организационную структуру (культуру, стиль руководства, методы принятия решения) имела Ваша фирма во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете? (Этот же вопрос относится ко всем указанным в скобках анализируемым параметрам.)

— Как осуществлялся контроль качества?

— Была ли произведена реорганизация? Если да, то в чем она заключалась? Как при этом изменилась структура, культура, стиль руководства, способы принятия решений?

— Возникали ли конфликты? Если да, то как они разрешались?

— Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность Вашей организации?

— Какие теоретические идеи и концепции оказались для Вас наиболее полезными?

Правила производства продукции:

Продукция, не удовлетворяющая принятым правилам, не выдерживает контроля качества не допускается на рынок.

Из исходного набора слов требуется создать по возможности наибольшее количество предложений.

В произведенном слове буквы могут использоваться столько раз, сколько они встречаются в исходном наборе слов. Например, из исходного слова «крокодил» можно произвести слово «око», но нельзя - слово «около», поскольку в исходном слове «крокодил» только две буквы «о».

Буквы «е» и «ё»; «и» и «и»; «ь» и «ъ» считаются различными.

Буквы исходного слова могут использоваться во всех словах составляемого предложения (например, из слова «крокодил» можно составить предложение «идол родил кол».

Новое слово нельзя создавать путем изменения грамматической формы слова (падежа, числа и т. д.).

Слова различаются по написанию, а не по значению (например, «замок» и «замьк»).

Недопустимо использование нелитературных слов (например, жаргонизмов).

Допускается использование собственных имен.

Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое.

Допустимое количество слов в предложениях — не менее 3 и не более 5.

Произведенное слово может использоваться только один раз в течение одного производственного цикла.

Предложение необязательно должно нести смысловую нагрузку (например, допустима фраза «дом вышел из берегов»).

Правила реализации продукции:

Продукция, оформленная каждой фирмой на отдельном листе бумаги, принимается Советом качества на основе вышеизложенных правил производства продукции.

Продукция оценивается по следующей шкале:

1 балл - за каждое слово в принятом предложении;

– 1 балл - за каждое слово в не принятом предложении.

Оценка результатов в Совете качества:

Каждый представитель подгруппы в Совете качества должен иметь представленный на одном листе список предложений, содержащих произведенные подгруппой слова. Если группа не представила результат в течение 30 с, то он не рассматривается, и считается, что группа не произвела ни одного слова. Совет качества оценивает соответствие представленной продукции стандартам, изложенным в «Правилах производства», и определяет результат работы подгрупп – количество произведенных слов, соответствующих стандартам. Если какое-либо слово в предложении не соответствует стандартам, все предложение вычеркивается. Кроме того, в качестве штрафа из результата подгруппы вычитается количество слов в забракованном предложении.

Требования к оформлению отчета:

Подгруппа оформляет единый отчет о проделанной работе с подробным обоснованием каждого этапа выполнения. В качестве отрасли, где занята фирма, остаётся производство предложений из словосочетаний.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15 ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Цель:

- формирование навыков принятия взвешенных, аргументированных управленческих решений.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

— подготовиться к выполнению заданий;

- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;

Вопросы для устной беседы:

1. Какое решение называют управленческим?
2. В чем особенности принятия управленческого решения?
3. Каковы этапы принятия управленческого решения?
4. Что такое риски и угрозы в принятии управленческого решения?
5. Каковы критерии эффективного управленческого решения?

Практические задания по теме:

Задание № 1

Ознакомьтесь с проблемной ситуацией:

«Руководитель автотранспортного предприятия получил информацию о том, что общественная природоохранная организация готовит обращение в СМИ, администрацию города о неудовлетворительных последствиях деятельности АТП в отношении окружающей среды. Также направляется ходатайство в экологическую службу города о вынесении решения и наказании предприятия. Штрафные санкции в отношении предприятий имеют значительный для них размер, к тому же может быть приостановлена работа АТП, что чревато финансовыми потерями. Директор АТП не согласен с тем, как природозащитная организация представляет его предприятие, однако он не владеет стопроцентно ситуацией в этом вопросе, полагаясь на компетентность и ответственность своих специалистов».

1. Проанализируйте ситуацию, возникшую на данном предприятии, опираясь на типовую схему решения.

2. Разработайте план действий по изучению состояния экологической обстановки и соблюдения природоохранных мер при работе данного предприятия (какие объекты, документы, должностные лица будут контролироваться и с какой целью).

3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки).

4. Разработайте этапы реализации решения, которые предполагают доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

5. Опишите контроль реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16

ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель:

- Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
- Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
- Оценка готовности занять должность руководителя.
- Тренинг делового общения, ведения дискуссий.
- Обучение моделированию процесса вхождения в должность.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;

Вопросы для устной беседы:

1. Какие процессы называют группообразующими?
2. Назовите законы групповой динамики?
3. Что такое индекс торможения и эффект синергии?
4. Что такое социометрия?
5. Какова технология проведения социометрии и как ее результаты помогают руководителю выстраивать эффективное управление коллективом?

Практические задания по теме:

Задание № 1 Деловая игра. Моделирование деятельности руководителя на этапе вступления в должность

Ход деловой игры:

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

Деловая игра моделирует процесс вхождения в должность руководителя. При этом отрабатываются типовые процедуры знакомства

руководителя с коллективом, разработка плана работы на первые дни после вступления в должность, принятие и реализация решений в новых условиях.

В качестве исходной информации используются описания производственной ситуации и задание участникам.

Игра включает пять этапов.

1 Этап. Преподаватель обосновывает актуальность ситуации и разъясняет цель игры, распределяет роли. Группа разбивается на три части.

Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая – разработать план работы на первый день, третья – разработать решение предполагаемых ситуаций. Назначают экспертов (3-5 чел.).

2 Этап. Группа готовится к игре: обдумывает задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные направления.

3 Этап. Представители команд докладывают групповые решения по предлагаемым ситуациям. В процессе игры помощники выступающих имеют право по ходу дела дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняются выступающие.

4 Этап. Проводится групповая дискуссия. Эксперты дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры, аргументируя свое решение. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

5 Этап. Подводятся итоги игры. Преподаватель оценивает работу участников игры и экспертов, анализирует ход игры, содержание высказываемых предложений, формирует основные практические выводы.

Правила рассмотрения ситуации:

- ситуацией управляет преподаватель, устанавливает регламент игры;
- докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления, применять наглядные пособия;
- участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчику таким образом, чтобы возникла активная дискуссия;
- эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд;
- докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.

Исходные данные

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время он едва справляется со своей работой. Системой стала работа в выходные дни. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 20 – 25%. Около 40% составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три руководителя группы по реализации продукции.

Два дня назад приказом начальника отдела был освобожден от должности руководитель группы, но оставлен в том же отделе.

Исходя из характеристики данной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания:

Задание 1. Вы утверждены в должности руководителя группы в момент, когда там сложилась критическая ситуация. Коллектив с вами не знаком. После работы должно пройти собрание отдела.

Подготовьте тезисы своего выступления, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в эту организацию и занять должность руководителя группы?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы бы хотели решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?
6. Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Задание 2. Вы утверждены приказом начальника отдела маркетинга руководителем группы. С коллективом вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации в отделе. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажитесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним руководителем. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Задание 3. Вы назначены руководителем группы по реализации продукции отдела маркетинга. С завтрашнего дня вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным, почти критическим состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

- Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, т.к. ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
- Вы получаете коллективную жалобу на одного из своих подчиненных.
- К вам подойдет пожилой работник и сразу начнет ругать прежнего руководителя.
- Вам доложат о поломке дорогостоящего компьютера.
- Вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику отдела.
- Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов вашей группы и отметить вступление в должность.
- Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить двух человек для дежурства в общежитии предприятия.
- Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании своих действий необходимо ответить на вопросы:
- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 17

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

Цель:

- применить на практике теоретические знания о законах существования группы.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, карточки- задания; мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;

- письменно выполнить практические задания;
- прочитать кейс-ситуацию;
- ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

1. Какова классификация законов организации?
2. Дайте формулировку закона синергии, назовите синергические связи и отношения.
3. Перечислите признаки достижения синергии в организации.
4. Как проявляется закон самосохранения в различных системах – социальной и биологической?
5. Какие параметры влияют на уровень самосохранения организации?
6. Что такое статическая и динамическая устойчивость?
7. В чем заключаются устойчивости открытых и закрытых систем?
8. Приведите формулировку закона развития.
9. Назовите специфические законы социальной организации и раскройте их содержание.
10. Какова взаимосвязь законов организации?
11. Приведите классификацию принципов организации.
12. Каковы общие принципы организации?
13. Дайте характеристику частных и ситуационных принципов организации.
14. Назовите принципы статического состояния организации.
15. Каков состав принципов динамического состояния организации?

Практические задания по теме:

Исходные теоретические положения

К основным законам организации относят:

Закон синергии. Для любой системы (технической, биологической или социальной) есть такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологий, персонала, компьютеров и т.д.), либо значительно меньше. Особое значение имеют социальные системы в виде компаний, фирм, товариществ или обществ. Задача руководителя заключается в том, чтобы найти такой набор, при котором ресурсы оптимально взаимодействовали бы между собой, создавая эффект положительной синергии.

Закон самосохранения. Каждая система (биологическая или социальная) стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс).

Закон развития. Каждая система (биологическая или социальная) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон информированности-упорядоченности. Каждая система (биологическая или социальная) стремится получить как можно больше

достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения).

Закон единства синтеза и анализа. Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на более экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций.

Закон пропорциональности-композиции (гармонии). Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы (композицию), находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции).

Задание № 1.

Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации?

В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

Ответ _____

Задание № 2.

Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

Ситуация 1 - Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

Ситуация 2 - Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся.

В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

Задание № 3. Общие законы организации

Изучив законы развития систем, заполните следующую таблицу.

Таблица - Характеристика общих организационных законов

Наименование закона	Сущность закона	Пример проявления закона относительно любой социальной системы
Закон развития		
Закон самосохранения		
Закон синергии		

Задание № 4. Графическая интерпретация закона синергии

Представьте графически следующие варианты формирования потенциала компании:

- положительная синергия;
- отрицательная синергия.

Поясните, за счет чего может быть получен положительный или отрицательный эффект?

Задание № 3. Деловая игра. Организационные начала.

Ход деловой игры:

Руководитель игры:

- 1) готовит исходные данные, характеризующие финансово-экономическое состояние предприятия, которым предстоит руководить обучаемым;
- 2) предварительно планирует распределение игровых ролей;
- 3) разрабатывает сценарий игры и проводит краткий инструктаж с участниками;
- 4) определяет регламент и выход игры.

Участники игры:

- 1) изучают необходимую литературу по теме;
- 2) предварительно определяют, в какой должности они хотели бы принять участие в игре;
- 3) составляют краткий примерный перечень прав и обязанностей по этим должностям;
- 4) готовят для обсуждения в группе организационную структуру предприятия и служб, характер выпускаемой продукции (услуг), название и фирменный знак.

Преподаватель назначает инициативную группу из состава участников игры и ставит перед ними задачу — подготовить и провести собрание коллектива предприятия с повесткой дня «Выборы высшего звена руководства предприятия». Далее игра разворачивается по следующему сценарию, который диктуется действиями инициативной группы и ходом проведения собрания, в котором участвуют все обучаемые. После выборов и назначения участников игры на должность они должны осознать свои права и ответственность по занятым ими должностям (несмотря на все условности учебного занятия).

Задание

1. Провести собрание группы и выбрать вакантные должности согласно исходным данным.

2. После решения «кадровых вопросов»:

- Генеральному директору распределить 5% обыкновенных акций (100 шт.) между администрацией предприятия.
- Каждому руководителю составить схему организационной структуры своего подразделения и определить вертикальные и горизонтальные коммуникации.
- Продумать численный состав своих подразделений по профессиям, специальностям и квалификациям.
- Участники игры должны рассчитать годовой фонд заработной платы по своим подразделениям и попытаться утвердить его у высшего руководства предприятия.

3. После завершения работы с вводными заданиями руководитель игры заслушивает доклады всех руководителей, разбирает возникшие разногласия между высшим и средним звеньями руководства и предоставляет время для оформления принятых решений в письменном виде.

1. Составить отчет, который должен содержать:

- Протокол общего собрания предприятия по указанной повестке.
- Схема организационной структуры предприятия и организационной структуры подразделений и служб.
- Численный состав подразделений и служб с указанием профессии, специальности и квалификации персонала.
- Примерный расчет годового фонда заработной платы по подразделениям и службам.
- Приказ № 1 о назначении на должность руководителей среднего звена управления.

Исходные данные

Предприятие создано и работает ряд лет в крупном промышленном центре. Оно имеет здания, сооружения, машины, инструменты, оборудование, сырье и материалы. Сбыт и поставки осуществляются беспрепятственно. Предприятие укомплектовано кадрами, кроме руководящего состава.

Данная организация является предприятием акционерного типа, приватизированным в 1994 г., и относится ко второй группе предприятий (см.: Экономический вестник России. 1994. № 2. С. 21—23) с балансовой стоимостью основных фондов более 1,5 млн. Руб. В пересчете на 1.01.1997 г. с учетом коэффициента стоимость фондов составляет 10,5 млрд. Руб. Списочная численность работающих 10 001 чел.

Вакантные должности: генеральный директор, его заместитель, главный инженер, главный бухгалтер, начальник управления кадрами, начальник планово-финансового отдела, начальник производственно-технического отдела, начальник отдела снабжения и сбыта, начальник отдела

контроля качества и сертификации, юрисконсульт. Если позволяет количество участников игры, то на каждую должность назначаются по два человека, или предусматриваются вакантные должности начальников корпусов, цехов и участков.

Выпущенные акции распределены по Варианту I Государственной программы приватизации: 25% от уставного капитала именных привилегированных акций — членам трудового коллектива (неголосующие акции), 10% обыкновенных акций по закрытой подписке со скидкой 30% от их номинальной стоимости — членам трудового коллектива, 51% обыкновенных акций — фонду имущества, 5% обыкновенных акций — администрации предприятия, 9% акций проданы на аукционе по коммерческому курсу.

Предприятие производит продукцию производственного назначения (по выбору и интересам большинства студентов группы: черные или цветные металлы, литье или штамповка деталей, сборка двигателей, производство подшипников, сельскохозяйственные машины и оборудование, минеральные удобрения, лесоматериалы и др.)

Исходные данные для игры (данные условные и приблизительные):

численность предприятия	10 001 чел.
стоимость основных фондов (производственных)	10,5 млрд.руб.
стоимость оборотных фондов (скорость оборота 4 оборота в год)	2,5 млрд. руб.
годовой объем продукции (в действующих ценах) без налога на добавленную стоимость	13,2 млрд. руб.
Затраты на производство продукции: В том числе:	
материальные затраты	5,9 млрд. руб.
затраты на оплату труда	5 млрд. руб.
амортизация основных фондов	1 млрд. руб.
отчисления на социальные нужды	55 млрд. руб.
прочие расходы	45 млрд. руб.
прибыль, подлежащая налогообложению	2,2 млрд. руб.

Кейс № 1.

Персонал компании для поддержания ее устойчивого положения собирает всю возможную информацию о конкурентах, рынках сбыта и прочем, не всегда заботясь об ее упорядоченности, систематизации и объеме. Обычно в компании хранятся рекламные листки, ксерокопии каких-либо «важных» сообщений, досье на каких-то лиц или компании, текстовые файлы

в компьютерах о прошедших или предстоящих событиях, нередко в нескольких экземплярах. Немалая часть этих данных является информационным «мусором». Компания тратит большие деньги на содержание явной и неявной службы информационной разведки для увеличения достоверности и ценности получаемой информации, так как конкуренты могут подбросить недостоверную информацию. Иногда компания выходит на сомнительные источники якобы «очень ценной» информации, многие из этих источников носят криминальный характер. Иногда в компании собирается много информации «на всякий случай». Руководителю кажется, что он тем самым создает для себя и своей фирмы зону безопасного предпринимательства, хотя на это может уйти много финансовых и материальных ресурсов. Так, некоторые венчурные компании США при стоимости разработок менее 10 тыс. дол. не тратят деньги на поиск информации о возможных аналогах, а сами создают новые проекты. Таким образом, в результате бессистемной, но естественной гонки за информацией компания может понести серьезные убытки.

Ответить на вопросы устно:

1. Незнание какого закона организации приводит к данным ситуациям?
2. Как их можно было бы избежать?

Кейс № 2.

Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4—5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

Ответить на вопросы устно:

1. Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации?
2. Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 18

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Цель:

- формирование представления о важности управленческого труда для деятельности организации;
- научиться анализировать результаты применения того или иного стиля руководства.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;

Вопросы для устной беседы:

1. Что такое стиль управления?
2. Какие стили управления существуют?
3. Назовите критерии классификации различных стилей управления?
4. В чем особенности авторитарного стиля управления?
5. Назовите минусы демократического стиля управления?

Практические задания по теме:

Задание № 1.

Проанализируйте любую из предложенных десяти ситуаций, сложившихся в организации, объясните возможные причины их возникновения, а также — к чему может привести в будущем данная проблемная ситуация, если своевременно не предпринять соответствующих мер.

Проблемные ситуации

1. Вы являетесь руководителем недавно открывшейся организации, пытаетесь четко структурировать отношения внутри коллектива и добиться строгого выполнения дисциплинарных требований. Несмотря на высокую (по меркам города) зарплату, многие ведущие специалисты обращаются с заявлениями об увольнении,

2. Из беседы двух сотрудников крупного предприятия.

Первый: наш руководитель — тиран, и если я не выполню в срок очередное задание, то он меня уволит.

Второй: конечно, он строг, но, выполняя работу в срок, ты сможешь заручиться его доверием.

Почему их мнения столь различны?

3. Молодой работник на общем собрании сказал: «Мне не хотелось бы об этом говорить, но мне не нравится, что мои руководители решают за меня буквально все. Они совсем не дают мне проявить самостоятельность. Да и к другим работникам относятся

также...». В роли директора предприятия продумайте ваши действия.

4. Партия некачественной продукции была выявлена слишком поздно, когда покупатели стали сообщать об этом по номеру телефона «горячей линии».

5. Работникам предприятия на втором собрании подряд не удастся утвердить коллективный договор, так как не достигнуто согласия по ряду вопросов.

6. Генеральный директор предприятия уволил менеджера по рекламе, так как разработанная им реклама не привела к ожидаемому результату.

7. Научные сотрудники исследовательского института своевременно предоставляют отчеты о проделанных экспериментах, проявляя изобретательность и неподдельный интерес к своей работе. Однако руководство института не раз обращало внимание на прогулы рабочего времени значительной части своих подчиненных.

8. Один из работников предприятия уволился, так как привык к конкретной постановке задания и не смог работать, получив самостоятельность при выполнении своей работы.

9. В организации регулярно появляются слухи о несправедливости и предвзятости руководителя по отношению к своим подчиненным. Это объясняется тем, что за одно и то же нарушение трудовой дисциплины к работникам применяются разные меры.

10. На полученную предприятием сверхприбыль руководитель приобрел солидную офисную мебель для своего кабинета, так как деловые партнеры должны быть уверены в стабильности предприятия, а следующая прибыль может быть использована для ремонта основного производственного оборудования.

Этапы работы:

1. Студенты делятся на группы по 4 – 5 человек, выбирают любую из предложенных ситуаций.

2. Группы знакомятся с содержанием ситуации, анализируют ее в соответствии с планом выполнения задания.

План выполнения задания

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);
- участники ситуации (должность, количество).

2. Определение проблемы:

- формулировка проблемы;
- возможные причины данной проблемы.

3. Моделирование различных способов разрешения проблемы:

- определить степень важности данной ситуации;
- разработка возможных вариантов действий, изменений, преобразований для разрешения сложившейся ситуации.

4. Анализ возможностей организации, руководства (выбор конкретных методов, действий, которые организация, учитывая ее финансовое состояние, кадровый потенциал, сложность стоящих перед ней проблем, способна предпринять).

5. Корректировка стиля руководства:

- пересмотр некоторых норм, систем отчетности;
- определение времени и порядка введения изменений в жизнь предприятия.

6. Управление изменениями:

- наблюдение за степенью адаптации работников к изменениям;
- анализ эффективности внесенных изменений.

3. Представление результатов работы.

Для представления результатов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, график, таблица). Выступление представителя от группы должно быть в пределах 10 минут, а предварительно на доске записываются основные результаты работы. Остальные подгруппы выступают слушателями и оппонентами докладчика, а затем оценивают выступление представителя от каждой группы.

4. Подведение итогов работы.

Задание № 2. Деловая игра. Потерпевшие кораблекрушение.

Цель игры – принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

Правила:

Каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут.

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Задача:

15 нижеперечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

Результаты рекомендуется занести в таблицу:

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Индивидуальная оценка	Эталон

1. Зеркальце для бритья.
2. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.
3. Канистра с водой.
4. Одна коробка с армейским рационом питания.
5. 10 м² непрозрачной пленки.
6. Две коробки шоколада.
7. Набор рыболовных принадлежностей.
8. 20 м нейлонового каната.
9. Плавательная подушка.
10. Химическое средство для отпугивания акул.
11. 1 л рома крепостью 80°.
12. Маленький радиоприемник.
13. Карты Тихого океана.
14. Противомоскитная сетка.
15. Секстант.

Приложение к упражнению «Потерпевшие кораблекрушение» (читается после выполнения упражнения!!!!)

Эксперты считают, что главным для потерпевших крушение посреди океана является то, что может привлечь к ним внимание, и то, что может поддержать их существование, пока не появится помощь. Навигационные приборы и спасательные шлюпки особого значения не имеют. Даже если небольшой спасательный плот и может доплыть до ближайшего берега сам по себе, необходимые запасы продовольствия на нем не уместятся. Поэтому первостепенную важность приобретают зеркальце для бритья и канистра с горючей смесью. И то, и другое можно использовать для сигнализации. Менее важны запасы воды и пищи, например ящик с армейским рационом питания.

Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

- 1 Зеркальце для бритья. Важное средство привлечения внимания воздушной службы спасения.
- 2 Канистра с 10 л нефтегазовой смеси. Важное средство сигнализации: пятно горючей смеси будет держаться на поверхности воды, где его можно поджечь с помощью спичек и долларовых банкнот.

- 3 Канистра с водой. Необходима для восполнения потери жидкости в организме в результате потоотделения и т.п.
- 4 Одна коробка с армейским рационом питания. Основной запас питания.
- 5 10 м² непрозрачной пленки. Можно использовать для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.
- 6 Две коробки шоколада. Резервный запас питания.
- 7 Набор рыболовных принадлежностей. Поставлен ниже шоколада, потому что «синица в руках лучше журавля в небе». Рыбу еще поймать надо.
- 8 20 м нейлонового каната. Веревкой можно привязать нужные вещи, чтобы они не свалились за борт.
- 9 Плавательная подушка. Если кто-то окажется за бортом, ее можно использовать как спасательное средство.
- 10 Химическое средство для отпугивания акул.
- 11 1 л рома крепостью 80°. Эта крепость достаточна, чтобы использовать ром как антисептик в случае травмы. Во всех остальных отношениях он бесполезен. Прием рома внутрь может вызвать обезвоживание.
- 12 Маленький радиоприемник. Не имеет ценности, так как нет передатчика.
- 13 Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.
- 14 Противомоскитная сетка. Посреди Тихого океана москитов не бывает.
- 15 Секстант. Без навигационных таблиц и хронометра бесполезен.

Основная причина отдать приоритет средствам сигнализации, чем средствам поддержания жизни (пища и вода), состоит в том, что без средств сигнализации практически нет шансов быть замеченными и спасенными. Практика показывает, что в большинстве случаев спасение происходит в пределах первых полутора суток после катастрофы, а в течение этого времени можно продержаться без еды и питья

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 19

ВЕРБАЛЬНАЯ И НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Цель:

- применение на практике методов вербальной и невербальной коммуникации.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;
- прочитать кейс-ситуацию;
- ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

- 1 Что такое коммуникации? Какова роль коммуникации в управлении современной организацией?
- 2 Приведите классификацию коммуникаций в организациях.
- 3 Что представляет собой коммуникация как явление и как процесс?
- 4 Каковы основные элементы коммуникационного процесса?
- 5 Дайте характеристику основных типов коммуникаций.
- 6 Какие существуют коммуникационные методы?
- 7 Чем характеризуется коммуникация сверху вниз? Снизу вверх? Горизонтальная коммуникация?
- 8 Дайте характеристику ступеням противоречий при коммуникациях.
- 9 От каких факторов зависит эффективность внутриорганизационной коммуникации

Практические задания по теме:

Исходные теоретические положения

Коммуникация лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами.

Общение является неотъемлемой чертой организационного быта. Каждый член организации, будь то руководитель или сторож, участвует в коммуникационном процессе. Однако интенсивность этого участия и самое главное — его цели неодинаковы у различных членов организации. Сотрудники общаются друг с другом, чтобы:

- выразить свои чувства и эмоции (социальная цель);
- получить или предоставить информацию (профессиональная цель);
- оказать влияние на поведение других членов организации.

Последняя цель полностью совпадает с целью управления персоналом организации — добиться необходимого для компании производственного поведения своих сотрудников, что позволит реализовать организационные цели. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом системы управления персоналом.

Традиционно выделяют две формы коммуникации — вербальную и невербальную. При **вербальной коммуникации** в качестве символов используются слова человеческого языка. **Невербальная коммуникация** предполагает передачу информации при помощи движений человеческого тела.

В свою очередь вербальная коммуникация подразделяется на устную и письменную (таблица)

Таблица - Типы и методы коммуникаций

Тип коммуникаций	Основной метод (средство) коммуникации
Вербальная устная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы

Вербальная письменная	Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила
Невербальная	Поведение человека, гримасы, взгляд, интонация, тембр голоса, поза, жесты

Здравый смысл подсказывает, а специальные исследования подтверждают, что выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации. Большинство руководителей предпочитают использовать несколько методов коммуникации, дополняющих и усиливающих друг друга. Например, после проведения совещания с подчиненными (устная коммуникация) направлять им меморандум с изложением основных моментов состоявшегося обсуждения.

Задание № 1. Матрица эффективности ступеней противоречий.

Рассмотрите Матрицу эффективности ступеней противоречий.

Таблица - Матрица эффективности ступеней противоречий

А4. Анархия (безвластие)	Б4. Кризис организационных отношений	В4. Реформа базиса (собственности)
А3. Противостояние	Б3. Рационализм в рыночной экономике	В3. Реформа настройки (системы управления)
А2. Иррационализм	Б2. Рационализм в плановой экономике	В2. Совершенствование системы производства
А1. Застой (пассивность)	Б1. Ожидание (пробуждение)	В1. Волюнтаризм (субъективизм)

1 Какие области матрицы являются эффективными для компаний?

Кейс № 1. Влияние коммуникаций на финансовые результаты филиала корпорации.

Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей транснациональной корпорации в июне 1997 г. 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), встречался с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был

построен по принципу: операционная компания в каждой стране). С начала сентября в 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 работали почти 100 человек, большинство из которых опытные руководители высокого ранга. В середине сентября было сообщено, что 1 октября 1998 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 корпорации: ликвидация Европейской штаб-квартиры до 1 января 1998 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция закончилась, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления г-на Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Ответить на вопросы устно:

- 1 Как скажется на поведении сотрудников филиала полученная информация? Как она и метод ее передачи повлияет на сотрудников Европейской штаб-квартиры? Насколько эффективно они работали в течение двух недель после конференции?
- 2 Как можно охарактеризовать выбранный метод коммуникации? Какие достоинства и недостатки вы видите? Как бы вы поступили на месте Алекса Фокса?
- 3 Что делать руководству филиала в сложившейся ситуации?

Кейс № 2. Сокращение штатов компании.

Алексей Иванович Некрасов в очередной раз прочитал лежавший перед ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника отдела кадров к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бессменно возглавляемой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Некрасова столкнулось с серьезными проблемами. В результате августовского кризиса почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20% сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой Некрасовым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связывала личная дружба. И вот теперь сокращение. Некрасов решил провести его гуманно — обратиться

к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили 7 замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями. К сожалению, разразившийся в августе экономический кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал. Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производительным. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов. Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно. Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Некрасов

Ответить на вопросы устно:

- 1 Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации? Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с

- письмом? В какой форме следует довести содержание письма до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?
- 2 Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?
 - 3 Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации? В каком стиле составили бы подобное обращение вы?
 - 4 Стоит ли Некрасову подписывать это письмо?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 20

БАРЬЕРЫ КОММУНИКАЦИИ

Цель:

- овладение навыками анализа выявления и преодоления коммуникационных барьеров.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;
- прочитать кейс-ситуацию;
- ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

1. Почему эффективные коммуникации важны для менеджеров и организаций?
2. Назовите основные элементы коммуникационного процесса.
3. Опишите элементы коммуникационного процесса на примере общения между студентами и преподавателем на занятии.
4. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
5. Как влияет восприятие на точность коммуникации? Для каких сообщений оно важнее: для двусмысленных и неопределенных, или для простых и однозначных?
6. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.
7. Что означает термин «семантика»? Почему семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы?

Практические задания по теме:

Задание № 1.

Проанализируйте приведенные в таблице помехи. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

№	Помехи	Барьер
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Виды барьеров:

- 1) культурные различия;
- 2) личностный барьер;
- 3) языковой барьер;
- 4) организационный барьер;
- 5) временной барьер;
- 6) физический барьер.

Задание № 2.

Письменно ответить на вопросы:

1. Как связаны особенности восприятия с возникновением барьеров восприятия?

2. Что такое коммуникативные барьеры?

3. Назовите основные характеристики логического барьера и пути их преодоления.

4. Назовите основные характеристики барьера восприятия и понимания и пути его преодоления.

5. Назовите основные характеристики семантического барьера и пути его преодоления.

6. Назовите основные характеристики фонетического барьера и пути его преодоления.

7. Назовите основные характеристики барьера взаимодействия и пути его преодоления.

Задание № 3.

Определите, владеете ли вы навыками человека, приятного в общении:

- Умеете ли вы поздороваться так, чтобы вам улыбнулись в ответ?
- Умеете ли вы так прервать затянувшийся разговор, чтобы собеседник на вас не обиделся?
- Умеете ли вы шуткой разрядить обстановку, остудить закипевшие страсти?
- Умеете ли вы так отказать человеку, обратившемуся к вам с бестактной или несвоевременной просьбой, чтобы не прервать с ним отношения?
- Если с вами грубы, можете ли вы не отвечать грубостью? Способны ли вы спокойно ответить грубияну или другим способом осадить его?
- Умеете ли вы попрощаться так, чтобы вас захотелось увидеть снова?

Задание № 4.

Эвфемизмы – мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, например, вместо «он умер» – «он ушел из жизни», «бедный» – «нуждающийся», «старый человек» – «человек преклонного возраста» и т.п. Придумайте не менее 10 слов, неприятных для партнера, и подберите к ним эвфемизмы.

1	2	3	4	5	6	7
8	9	10				

Задание № 5.

Назовите вежливые формы обращения с просьбой (*прошу вас, будьте так любезны* и т.п.), затем вежливые формы отказа (*к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах* и т.п.)

Вспомните о предпочтительности в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении (*хотелось бы*), ответа по формуле *да, но...*

Найдите формулы просьбы и отказа, уместные в общении с коллегой, с вышестоящим лицом, с клиентом фирмы.

Ответы запишите.

Задание № 6.

Разбейтесь на пары. Один партнер должен придумать бестактную просьбу, другой – отказать в этой просьбе, но так, чтобы не прослыть занудой и не прервать отношения с человеком.

Задание № 7.

1.Прокомментируйте ошибки в выражениях: *криминальное преступление, свободная вакансия, прейскурант цен, памятный сувенир, будущие перспективы, смелый риск, первая премьера, моя автобиография, первое боевое крещение, хронометраж времени.*

2.Устраните многословие в выражениях: *каждая минута времени, отступить назад, в декабре месяце, впервые познакомиться, завещать в наследство, в летний период времени, ошибочное заблуждение.*

3.Объясните значения слов-паронимов и придумайте обороты со словами: *сравнять и сравнить; надевать и одевать; эффектный и эффективный; экононый и экономичный; невежа и невежда; ванна и ванная; одинарный и ординарный; апробировать и опробовать; представить и предоставить; акционерный и акционерский; планировка и планирование; абонент и абонемент; хозяйничать и хозяйствовать; адресат и адресант; парламентар и парламентарий.*

4.Объясните значение слов:

*импортировать,
приоритет,
гармонизировать,
конфиденциально,
пролонгация,
легитимность,
адекватный,
консенсус,
менталитет,
реноме,
дивиденд,
плебисцит.*

Задание № 8.

Отредактируйте фразы, объясните ошибку в построении предложения.

1.Встреча прошла с большим интересом.

2.Я заметил характерную ему ошибку.

3.Хотелось бы, чтобы вы поскорее оказали внимание нашей организации.

4.Он попытался предостеречь неверный шаг директора.

5.На встрече присутствовал и представитель с завода.

6.Обработав эти данные, выяснилась полная картина состояния дел.

7.Мое мнение к нему как к человеку неплохое.

8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студентам стали ясны многие сложные вопросы.
9. На повестке дня стоял вопрос о ресурсах.
10. Поднимаясь по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.
11. Мне надоело тратить нервы на этот вопрос.
12. Я понял, какой намек мне дали.
13. У нас самая дешевая стоимость товаров.
14. Я не хочу нагнетать обстановку.
15. Николай ждал меня на коридоре.
16. Я не раз отмечал о том, что необходимо соблюдать инструкцию.
17. Все это сказывается на работу.
18. Разрешите поднять этот тост за наши успехи.

Кейс № 1. «Брачные объявления»

Каждый участник получает карточку с названием какого-то предмета, обладающего характерными свойствами: ему для полноты существования нужен другой предмет, дополняющий его. Каждый участник игры произносит текст «брачного объявления» от имени своего предмета. В первой части объявления нужно представить свой предмет: описать его внешность, самые характерные черты, интересы и увлечения; вторая часть объявления – «заказ» на будущего спутника жизни: его внешность, черты характера, интересы.

Объявление составлено правильно, если удалось найти те главные черты предмета и его «половины», сочетание которых образует прочный союз, наполнит смыслом «жизнь» обоих. Необходимо внимательно слушать, чтобы не пропустить свою пару.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 21 ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Цель:

- формирование умения применять элементы делового общения в обстановке деловых переговоров.

Комплексно-методическое обеспечение: учебники, дополнительная литература, мультимедиапроектор.

Порядок выполнения:

- подготовиться к выполнению заданий;
- ответить устно на вопросы;
- письменно выполнить практические задания;
- прочитать кейс-ситуацию;
- ответить на вопросы кейса.

Вопросы для устной беседы:

1. Какими методами могут воспользоваться менеджеры для совершенствования своих межличностных информационных контактов?

2. Охарактеризуйте межличностную коммуникационную сеть руководителя группы в организации.
3. Некоторые менеджеры отдают предпочтение информации в письменном виде и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем те, которые передаются в личном общении. Разделяете ли вы данную точку зрения?
4. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?
5. Почему менеджер должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчиненными?

Практические задания по теме:

Задание № 1.

Прочитайте, проанализируйте и назовите наиболее существенные правила и задачи делового разговора.

Правила делового разговора:

- Сформулируйте конкретные цели.
- Составьте план.
- Выберите время, удобное для вас и ваших собеседников, достаточное для разговора.
- Выберите подходящее место.

Задачи начала разговора:

- Привлеките внимание и создайте атмосферу взаимного доверия.
- Подчините свою тактику целям.
- Оперируйте “открытыми” и “закрытыми” вопросами.
- Старайтесь, чтобы говорили в основном ваши собеседники.
- Фиксируйте полученную информацию.
- Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Задание № 2.

Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные.

1. Умение слушать необходимо менеджеру.
2. Целью коммуникаций является передача информации.
3. Получателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель).
4. Декодирование — процесс восприятия.
5. Социальные барьеры мешают профессиональному росту.
6. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.

7. Предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.
8. В деловом общении следует избегать книжных слов.
9. Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.
10. Регулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.
11. Не надевают в деловой обстановке босоножки.
12. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
13. Без нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.
14. Как правило, людям не удастся контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.
15. Бизнес и этика — понятия несовместимые.
16. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.
17. Руководителям свойственно недооценивать подчиненных.
18. Успех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.
19. Искажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

Кейс № 1.

Предприниматель в течение длительного времени вел переговоры с известной фирмой. Речь шла об инвестициях в его предприятие достаточно большой суммы. На итоговой встрече в тот момент, когда предприниматель произнес стоимость, партнер неожиданно отвел глаза в сторону, резко откинулся на спинку вращающегося стула и развернулся от предпринимателя.

Действия предпринимателя:

1. Считает, что партнера не устраивает первоначальная сумма инвестиций, и снижает ее.

2. Решает, что действия партнера не связаны с переговорами, задает несколько вопросов и понимает, что не стоит снижать размеры инвестиций.

Действия партнера:

1. Не хочет вкладывать первоначальную сумму.

2. Неожиданно вспомнил, что забыл передать важную документацию другому деловому партнеру, и машинально повернулся к телефону.

Задание: выберите ситуацию, которой, на ваш взгляд, закончились эти переговоры:

1. Контракт заключают, но предприниматель теряет от первоначальной стоимости три процента.

2. Контракт заключается на выгодных для предпринимателя условиях.