

**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СТАВРОПОЛЬСКИЙ МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**к практическим занятиям и практической подготовке**  
**по дисциплине «Менеджмент»**  
**для студентов по специальности**  
**40.02.01 Право и организация социального обеспечения**

Ставрополь 2022

Методические указания составлены в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.05.2014г. №508 и программой дисциплины «Менеджмент».

Рассмотрено на заседании методического объединения укрупненных групп специальностей 40.00.00 «Юриспруденция» Протокол № 8 от 25.05.2022 г.

Рекомендовано к использованию в учебном процессе Методическим советом СМК, протокол № 6 от 26.05.2022.г.

## Введение

Актуальность изучения учебной дисциплины «Менеджмент» обусловлено необходимостью освоения студентами основных принципов и методов организации и управления предприятием, изучения, систематизации и закрепления основ теории и практики управления предприятиями в современных условиях хозяйствования, процессами принятия решений в области менеджмента, ознакомления с современными методами и приемами работы в условиях отраслевой конкуренции, поскольку формирование рыночных экономических отношений требует подготовки квалифицированных специалистов, вооруженных новыми знаниями и умениями, владеющими современным аппаратом для решения принципиально новых задач.

Цель освоения дисциплины - ознакомление слушателей с функциями управления в современных организациях, универсальными подходами к менеджменту, основополагающими законами организаций, а также умение применять различные подходы к управлению людьми в менеджменте.

Задачи освоения дисциплины:

- изучение основных элементов системы менеджмента;
- изучение подходов к понятию менеджмент;
- получение комплексного представления о методологии современного менеджмента.

### **Практическая подготовка по теме 1. Общая теория управления, закономерности управления различными системами**

#### **Алгоритм выполнения работы**

Становление управления как научной дисциплины происходило эволюционным путем. Четко различимые школы управленческой мысли получили развитие в первой половине XX в. Хронологически они могут быть представлены в следующем порядке:

- школа научного управления (1885-1920 гг.);
- классическая (административная) школа управления (1920- 1950 гг.);
- школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930- 1950 гг.);
- школа количественных методов (с 1950 г.).

Основатель школы научного управления Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос: как сделать так, чтобы рабочий работал как машина? Представителями этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 1920-е гг. из этого научного направления выделились самостоятельные науки: научная организация труда, теория организации производства и др.

Целью классической (административной) школы управления было создание универсальных принципов и методов успешного управления

организацией. Основатели этой школы А. Файоль и М. Вебер разрабатывали принципы и методы управления организацией и хотели, чтобы вся организация работала как машина.

Школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, на увеличение внимания социальным потребностям работников. Школа науки о поведении сконцентрировала внимание на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, изучении индивидуальных способностей отдельных работников.

Ключевой характеристикой школы количественных методов является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Она базируется на достижениях таких наук, как математика, кибернетика, статистика; на использовании математических методов и моделей при подготовке управленческих решений.

### Задание:

Необходимо изучить основные школы менеджмента, выделить хронологию существования конкретной школы, ее ярких представителей, достижения, основные недостатки и ключевые аспекты, которые используются в современном мире.

По аналогии с представленным примером представить и другие школы менеджмента. Результаты анализа требуется представить в виде таблицы:

Таблица 1. Основные положения школ менеджмента

№	Название школы	Период	Представители	Достижения	Недостатки	Используется сейчас
1	Школа научного управления	1885 – 1920	Тейлор, Гантт, Ф. и Л. Гилберты, Х. Эмерсон, Форд	<ul style="list-style-type: none"> <li>Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.</li> <li>Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.</li> <li>Обеспечение работников ресурсами, требующими для эффективного выполнения их задач.</li> <li>Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.</li> <li>Отделение планирования и обдумывания от самой работы</li> <li>Рациональная организация труда, разработка формальной структуры организации и определение мер по сотрудничеству между управляющим и рабочими</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Чрезмерное нормирование труда.</li> <li>Персонал – всего лишь рабочая сила.</li> <li>Недооценка человеческого фактора.</li> <li>Не исследовала социальные аспекты человеческого поведения.</li> <li>Тейлоризм – выжимание из человека максимума сил в интересах прибыли хозяина.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сдельно-премиальная оплата труда.</li> <li>Отделение управления от производственной деятельности</li> </ul>

				• Выделение управленцев из производственного персонала		
2	Административная школа					
3	Школа человеческих отношений					
4	Школа науки о поведении					
5	Школа социальных систем					
6	Количественная школа					
7	Процессный подход					
8	Системный подход					
9	Ситуационный подход					

## **Практическое занятие по теме 2. Функции управления организацией**

### **Теоретическая часть**

Слово «функция» (от лат. *functio* — исполнение, осуществление имеет ряд значений 1) это деятельность, обязанность, работа

2) работа, производимая органом, организмом (функция печени слюнной железы

3) обязанность, круг деятельности (должностные обязанности экономиста по труду

4) назначение, роль того или иного элемента конструкции (функция шасси самолета, коробки перемены передач автомобиля

5) роль, которую выполняет определенный социальный институт по отношению к целому (функция государства, семьи в обществе

6) зависимая переменная величина (в математике, физике).

Все функции, выполняемые работниками предприятия (организации, учреждения), делятся на две группы: функции управления выполняются в управляющей системе (аппарате управления), а функции производства — в управляемой (производственной) системе.

Функция управления — это особый, характерный, качественно однородный вид управленческой деятельности, выделившийся в результате разделения управленческого труда, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект

Функция управления отвечает на вопрос, кто что делает или должен делать в системе управления производством

Функции производства — это деятельность производственного персонала по производству продукции и услуг

В теории управления производством вопрос о функциях управления является одним из центральных. Он раскрывает сущность и содержание управленческой деятельности на всех уровнях управления

### **Вопросы для практической работы**

1. Опишите функцию управления как вид управленческой деятельности
2. Что представляют собой функции управления? Каковы их сущность и содержание
3. Дайте классификацию функций управления. По какому принципу они подразделяются на общие, конкретные и специальные
4. Каким образом взаимосвязаны общие и конкретные функции управления
5. Какова цель анализа функций управления
6. Охарактеризуйте планирование как функцию управления. В чем состоят его цели и задачи
7. Укажите целевое назначение организации как функции. Назовите принципы организации
8. Назовите существующие виды контроля
9. Как вы понимаете необходимость регулирования в процессе управления организации
10. Дайте определение понятия «цель»
11. Охарактеризуйте основные аспекты цели. Выделите цель как рабочую категорию разных наук
12. Какие существуют типы целей
13. Почему организацию можно рассматривать как средство для достижения цели
14. В чем заключаются интересы субъектов, влияющих на формулирование целей
15. Дайте классификацию типов целей в организации
16. В чем заключаются цели координации в управлении организацией
17. В чем состоят цели производственных подразделений и общеорганизационные цели
18. Что представляет собой анализ системы управления
19. Опишите целеполагание как процесс образования (определения) и формулировки целей

### **Задание для практической работы**

Самооценка функций менеджера

В табл. 2.1 — 2.3 приведены с разной степенью интеграции составные элементы процесса руководства (функции управления):













47. Вступать в деловые контакты с представителями других организаций, предприятий, представителями общественности											
48. Бывать в служебных командировках											
49. Иметь доверенных людей в других организациях											
50. Поддерживать и развивать деловые контакты с другими организациями и их сотрудниками											
Итого											

Таблица 2.4. Результаты оценки желания быть руководителем

Показатель	Проявление желания при разной детализации процесса
S1	
S10	
S50	

При выделении в процессе руководства составных элементов и попытке оценить себя по десяти составляющим оказывается, что сумма этих десяти оценок (S10) меньше интегральной (S1). В еще большей степени это различие дает себя знать, когда самооценка проводится по 50 конкретным составляющим процесса руководства (S).

### Практическая подготовка по теме 3. Цикл менеджмента

#### Алгоритм выполнения работы

Разработка действенной организационной структуры предприятия – это логический и в то же время творческий процесс. То есть, ее создание требует не только научного, но и творческого подхода, ведь формирование и внедрение оргструктуры тесно связаны с взаимоотношениями людей, а также необходимостью поиска компромиссных решений. Другими словами – это в какой-то степени политика, в свою очередь выступающая в качестве “искусства возможного”.

Далее мы приводим алгоритм разработки организационной структуры предприятия с подробным описанием каждого из шагов:

Шаг 1. Идентифицируем стратегию компании. Огромное значение в выборе организационной схемы строения имеет стратегия компании в целом. Именно поэтому первым этапом будет определение превалирующих направлений тактики на следующие 4 года или 5 лет.

Шаг 2. Осуществляем стратегическую сегментацию, выделяем стратегические направления бизнеса. Единовременная занятость одной организации в нескольких направлениях бизнеса, которые отличаются друг от друга задачами, целевой аудиторией, предлагаемым товаром и т.д. – это довольно распространенная практика. Именно поэтому очень важно выявить все направления работы и определить высший уровень структуры руководства.

Шаг 3. Выделяем центры ответственности. На данном этапе задача заключается в определении центра дохода и руководства, а также в выделении вспомогательного департамента. Кроме того, следует прописать их роль и особенности взаимодействия друг с другом.

Шаг 4. Для каждого центра прибыли определяем предмет управления и вид деятельности. На этом этапе нужно ответить на ряд вопросов:

1. Что продаем? Какие товары и/или услуги предлагаем?
2. Кто наша целевая аудитория? Через какие каналы сбыта и посредством каких методов продаж мы реализуем продукт?
3. Где территориально функционирует наша фирма?
4. Каким образом осуществляем продажи? Каковы преобладающие виды нашей работы (производство, логистика, сервисное обслуживание и т.д.)?

Шаг 5. Идентифицируем бизнес-процессы. Нужно детально изучить все процессы верхнего уровня (до 2 или 3 включительно) – производство, логистику, сервисное обслуживание; определить их результат и необходимые ресурсы. Затем следует начать поиск исполнителей, которые имеют все обязательные для конкретной работы знания и навыки.

Шаг 6. Определяем ответственность за выполнение бизнес-процессов. Следует конкретизировать и определить центры, несущие ответственность за те или иные манипуляции.

Шаг 7. Определяем взаимодействие центров ответственности. Существуют и такие процессы, которые требуют единовременного контроля со стороны не одного, а нескольких центров ответственности. В связи с этим следует четко разграничить функционал каждого из этих центров, а также продумать способы их взаимодействия между собой.

Шаг 8. Формируем корпоративный уровень управления. Фокусировка на разработке принципов управления предприятием, в зависимости от пожеланий собственников/акционеров. Далее можно приступить непосредственно к формированию подходящей структуры управления, предварительно разработав ее функционал, а также алгоритм взаимодействия с начальством предприятия или компании.

Шаг 9. Все элементы организационной структуры отражаем в документе “Положение об организационной структуре”, содержащем не только описание важных функций каждого подразделения, но и отражающем ответственность руководителей каждого уровня.

Благодаря вышеуказанному становится возможным разработка целевой организационной структуры, то есть именно такой, которая соответствует стратегическим направлениям и идеям предприятия. Резкий переход к новой схеме строения невозможен, в связи с чем нужно заранее задуматься об этом и подготовить так называемую “переходную” структуру, которая послужит соединяющим звеном между текущим и планируемыми положениями.

Выделяют следующие виды организационных структур:

- линейная организационная структура;
- линейно-функциональная организационная структура;
- дивизиональная организационная структура;
- продуктовая организационная структура;
- матричная организационная структура;
- проектная организационная структура;
- рыночная организационная структура.

### Задание

Необходимо изучить выше представленные виды организационных структур, представить их в графическом виде, выделить основные преимущества и недостатки организационных структур и соотнести их с современными организациями и предприятиями

1) По аналогии с представленным примером представить и другие виды организационных структур. Результаты анализа требуется представить в виде таблицы:

Таблица 3.1 - Сравнительный анализ организационных структур организации

Название организационной структуры	Описание	Преимущества	Недостатки	Пример современной организации или предприятия
1. линейная организационная структура;	Подразумевает жесткое иерархическое деление, горизонтальные связи (контроль высшего звена над низшим).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Линейная организационная структура предприятия – самая простая.</li> <li>• Строго регламентированный процесс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можно повлиять на руководителя департамента.</li> <li>• Основная проблема – неимение специализации.</li> </ul>	Малые предприятия, пекарня

	<p>Руководитель компании единолично принимает все решения и управляет штатом сотрудников. Если говорить обобщенно, то компания копирует производственный порядок подчинения служащих фирмы, разделение производится с учетом особенностей производства. Данная схема строения чаще всего используется малыми организациями, отвечающими за выпуск простых продуктов.</p>	<p>управления компанией формирует внутри нее образцовую дисциплину.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозрачное строение системы правления и ответственности.</li> <li>• Оперативность принятия решений позволяет предпринять своевременные и результативные действия.</li> <li>• Перспектива подъема по карьерной лестнице для трудолюбивых сотрудников.</li> <li>• Так как управление компанией осуществляется одним руководителем, в некоторых случаях он может быть “гибким” в принятии решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высока вероятность постоянной загруженности управляющего департаментом.</li> <li>• Самостоятельно принятие решений.</li> <li>• Жестко регламентировано движение коммуникаций – сверху вниз.</li> <li>• Единоличный начальник может использовать свое служебное положение в личных целях.</li> </ul>	
2. линейно-функциональная организационная структура;				
3. дивизиональная организационная структура;				
4. продуктовая организационная структура;				
5. матричная организационная				

структура;				
6. проектная организационная структура;				
7. рыночная организационная структура.				

Таблица 3.2 - Графический вид организационных структур

Название организационной структуры	Графический вид организационных структур
1. линейная организационная структура;	<pre> graph TD     A[Высший руководитель] --&gt; B[Линейный руководитель]     A --&gt; C[Линейный руководитель]     A --&gt; D[Линейный руководитель]     B --&gt; E[Исполнитель]     C --&gt; F[Исполнитель]     D --&gt; G[Исполнитель] </pre>
2. линейно-функциональная организационная структура;	
3. дивизиональная организационная структура;	
4. продуктовая организационная структура;	
5. матричная организационная структура;	
6. проектная организационная структура;	
7. рыночная организационная структура.	

**Практическое занятие по теме 4. Внешняя и внутренняя среда организации. Жизненный цикл бизнес единицы**

**Теоретическая часть**

В теории менеджмента принято подразделять среду организации. При этом деление проводится, как правило, на две структурные части. Это *внутренняя среда организации и внешняя среда*.

В общем виде организационная среда выглядит так. Непосредственное и дальнейшее окружение представляют собой внешнюю среду организации.

**Внутренняя среда** – это элементы или факторы, которые находятся внутри организации. Здесь стоит говорить о родстве понятия внутренней среды и системного подхода к управлению. Именно система состоит из частей, которые взаимосвязаны между собой. Точно также и внутренние переменные взаимодействуют друг с другом и дают или не дают возможность организации эффективно работать.

Основные элементы внутренней среды это собственно подсистемы внутри организации. При выделении элементов можно использовать два подхода. Общетеоретический или классический и технологический или административный. Технологически любая организация состоит из ряда внутренних элементов, о которых говорил еще Анри Файоль.

Опираясь на его виды деятельности, мы им можем сказать, что к элементам внутренней среды относятся: — производственная подсистема — коммерческая подсистема — учетная подсистема — подсистема безопасности — подсистема управления. В этом подходе можно проводить выделение элементов внутренней среды и по отделам, которые есть в организации – кадры, экономический, продаж, производственный и так далее. Более же распространенный подход выделяет пять основных элементов внутренней среды. При этом считается, что внутренние переменные неразрывно взаимосвязаны. Эту взаимосвязь можно представить схематически. Неразрывная взаимосвязь внутренних переменных организации

Охарактеризуем кратко перечисленные элементы внутренней среды.

1. Цели – это основа любой организации, это основа всего менеджмента, организации создаются для целей.

2. Люди – это вторая базовая основа организации, нет без человека действий даже при очень хороших целях.

3. Структура – это своеобразный каркас или скелет организации, расставляет все и всех по местам.

4. Задачи – говорят, кто и что должен делать в организации.

5. Технология – это процесс работы, то, как организация работает, и делают продукцию или оказывает услуги.

Таким образом, все переменные оказывают влияние на деятельность всей организации. Кроме того даже если одна переменная отсутствует, то уже и организации не будет, это и есть неразрывная взаимосвязь внутренних переменных организации. Нет людей, некому работать, нет целей, не для чего работать, нет задача, неизвестно кто и что делает и так далее.

**Внешняя среда** или как часто ее называют, деловая среда, находится за пределами организации. Эта среда очень разнообразна и оказывает

существенное влияние на деятельность всех организаций. Влияние это может быть как положительным, так и отрицательным.

К примеру, введение продуктового эмбарго в России отрицательно сказалось на деятельности торговых сетей особенно крупных, им пришлось искать новые каналы поставок, новые продукты внутри страны. В тоже время для отечественных производителей это положительный факт, так как они могут продавать свою продукцию в большем объеме не испытывая конкуренции с иностранными производителями, прежде всего Европейскими. Уровень и степень влияния также различна. Если конкурент предложил новый вид продукции, то организация может ответить тем же. А вот если случился экономический кризис, то здесь что-то противопоставить нечего, нудно будет приспособливаться. Такие различия и обусловили появление двух элементов внешней среды – среды прямого воздействия воздействия.

Схематически внешнюю среду можно представить следующим образом. косвенного и среды.

*Среда прямого воздействия* – это факторы в непосредственной близости от организации, которые влияют на нее непосредственно, но и организация на такие факторы также влияет. Получаем взаимовлияние фактора на организацию и организацию на фактор. Элементы внешней среды организации прямого воздействия: — конкуренты – предлагают аналогичную продукцию, отвлекают на себя наших возможных потребителей, предлагают им более интересную продукцию; — потребители – те, кто приносит нам основную прибыль, покупают нашу продукцию, но могут и уйти от организации вслед за конкурентами; — поставщики – дают возможность работать организации, предоставляя необходимые материалы, но могут и не предоставить и тогда у организации возникнут трудности, к поставщикам относят и организации инфраструктуры; — трудовые ресурсы – самый уникальный фактор, присутствует и во внутренней среде и во внешней, в данном случае это те, кто в организацию может прийти, влияют уровнем квалификации или наоборот ее отсутствием, улучшая или ухудшая эффективность работы компании; — законы и органы государственного регулирования и контроля – устанавливают правила игры всех организаций, обязывают выполнять их и наказывают за несоблюдение норм законодательства.

*Среда косвенного воздействия* – это макро факторы оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут. Косвенная среда заставляет организацию играть по правилам среды. Основные элементы среды косвенного воздействия и их влияние на организацию: — экономическая среда – влияние экономических процессов — политическая среда – влияние политических процессов и преобразований — научнотехническая среда – влияние новых технологий и инноваций — социокультурная среда – влияние общества, моды в обществе, культурного уклада — природная среда – влияние различных природных факторов и

техногенных — международная среда – влияние событий протекающих в жизни мирового сообщества. Итого можно сделать вывод, что внешняя среда организации оказывает серьезное влияние на все процессы, протекающие в жизни любых организаций.

**Вопросы для практического занятия:**

1. Перечислите факторы внешней среды предприятия.
2. Какие факторы можно отнести к факторам непосредственного окружения?
- 3 . Перечислите факторы внешней среды предприятия.
4. Каковы цели анализа факторов внутренней и внешней среды предприятия?

**Задания для практического занятия:**

**Задание 1. Расписать**

Среда прямого воздействия –

---



---



---

Среда косвенного воздействия –

---



---



---

Факторы:

---



---



---

Факторы:

---



---



---

**Задание 2.** В менеджменте организации принято учитывать следующие характеристики внешней среды:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Как влияет неопределенность внешней среды на эффективность принимаемых решений?

**Задание 3.** Выберите правильный вариант ответа.

1. Как формулируется понятие «задача» применительно к менеджменту?
  - а) работа, которая должна быть выполнена;
  - б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;
  - в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее

установленным способом в заранее оговоренные сроки;

г) работа, которая должна быть выполнена в срок.

2. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

а) работа с людьми и информацией;

б) работа с предметами и людьми;

в) работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами;

г) работа с людьми.

3. Отличительной чертой формальной организации является:

а) сознательная координация действий 2 или более лиц;

б) отсутствие единства в действиях ее членов;

в) жесткое давление на членов организации;

г) наличие должностных инструкций и предписаний.

4. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор. 2. Руководители цехов, отделов. 3. Бригадиры, руководители групп. к среднему звену управления относятся:

а) 2,3;

б) 2;

в) 1,2,3;

г) 1,2.

5. Сущность организации состоит:

а) в формальном объединении людей для выполнения схожих операций;

б) координации организационных процессов при выполнении планируемых работ;

в) сознательной координации группой людей своей деятельности для достижения общих целей;

г) сознательном объединении более чем двух людей.

6. Цель организации:

а) это необходимый элемент внешней среды организации;

б) подчинена индивидуальным стремлениям членов организации;

в) определяется ситуационными факторами.

## **Практическая подготовка по теме 6. Стратегический менеджмент**

### **Алгоритм выполнения работы**

Последовательность разработки миссии компании состоит из следующих ключевых этапов:

1 Определяем тип миссии, который подходит вашей компании. У миссии есть 4 стороны:

а) рынок — какую позицию занимает компания и какую хочет занять, в чем ее стратегия, кто конкуренты;

б) идеология — какую философию исповедует компания, основные положения корпоративной культуры;

в) деньги — тут про прибыль как цель компании, на какие показатели она хочет выйти;

г) благо — как компания меняет жизнь общества.

Желательно придумать миссию объемную, отражающую все 4 аспекта, но хорошо бы сделать упор на один, ключевой.

2 Собираем «скелет» миссии. Это этап брейншторма, сбора всех идей и ответов на максимальное количество вопросов. Примерный список вопросов.

1. Что делает компания?
2. В какой области она работает?
3. Какие проблемы клиентов мы решаем?
4. К чему мы стремимся в долгосрочной перспективе?
5. Какая наша цель в финансовом плане?
6. Какими методами мы достигаем целей?
7. В чем принципы, ценности и философия компании?
8. Как мы транслируем эти ценности?
9. Что полезного мы приносим и кому?
10. Как наше наследие изменит мир?
11. Почему для нас это важно?

3 Оттачиваем формулировку и обобщаем. Мы собрали информацию, многое поняли в процессе. Теперь нужно отредактировать, выделить главное, убрать избыточное и второстепенное. Подгоняем миссию к формату краткой речи, которую вы могли бы произнести при приветствии новых клиентов, партнеров, сотрудников. Расскажите в паре абзацев или одном предложении о том, ради чего вы работаете, что вас вдохновляет, к каким целям стремитесь. Готовый текст, который, что называется, «ни убавить, ни прибавить», отшлифуйте стилистически, но не выкидывая смысла.

4 Проверяем миссию в «полях». Что же, время проверить миссию. Главное — что скажут люди. Но не ваши знакомые, а самые разные люди, клиенты, сотрудники. Понятен им смысл? Вдохновляет ли формулировка? Соответствует ли миссия ценностям компании? Какие ощущения вызывает текст?

Таким образом, правильно составленная миссия работает, даже если вы этого не замечаете. А вы составляли миссию компании? Привлекали специалистов или работали внутри команды? Ощутили результаты от разработки и внедрения миссии?

### **Задание**

Соберите отклики, подумайте и доработайте формулировки. Или вернитесь на этап смыслов и пересоберите миссию заново. Для вдохновения для вас отобраны самые известные и мощные миссии компаний: мировые и наши, отечественные.

#### Лучшие миссии компаний: мировые бренды

1. IT-гигант Microsoft: «Наша миссия Майкрософт состоит в том, чтобы помочь людям и бизнес-организациям по всему миру полностью

реализовать свой потенциал. Для достижения этой цели требуются талантливые, энергичные, яркие и творческие люди, обладающие следующими достоинствами: добросовестность и честность, энтузиазм, открытость и уважение, готовность решать сложные проблемы, самокритичность и ответственность».

2. IT-гигант Google: «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной».

3. Соцсеть Facebook: «Дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым».

4. Производитель техники Kodak: «Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги».

5. Развлекательные центры Disneyland: «Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе».

6. Производитель мебели IKEA: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».

7. Производитель электроники Apple: «Apple производит компьютеры Mac, лучшие персональные компьютеры в мире, наряду с OS X, iLife, iWork и профессиональным программным обеспечением. Apple продолжает революцию цифровой музыки с его iPod и iTunes. Apple заново открыл мобильный телефон с его революционным iPhone и App Store и определяет будущее мобильных средств массовой информации и вычислительных устройств с iPad».

8. Производитель электроники Samsung: «Мы используем человеческие и технологические ресурсы компании для создания товаров и услуг превосходящего качества, осуществляя тем самым свой вклад в улучшение глобального состояния общества».

9. Соцсеть Twitter: «Дать каждому возможность обмениваться идеями и информацией мгновенно, без барьеров».

10. Сеть ресторанов McDonald's: «Быть любимым местом наших клиентов для того, чтобы поесть или попить. А формула для достижения этой цели – одна давняя формула «Макдоналдс»: ККЧ и Д, что означает Качество, Культура обслуживания, Чистота и Доступность».

11. Производитель автомобилей BMW: «BMW Group является ведущим поставщиком в мире премиальных продуктов и премиальных услуг для индивидуальной мобильности».

12. Производитель автомобилей Toyota: «Дать нашим клиентам почувствовать удовольствие от высококачественных автомобилей Тойота. Мы несем ответственность за каждый проданный нами автомобиль. Мы создаем атмосферу, в которой профессионалы компании Тойота используют свой многолетний опыт, а также знание передовых технологий Тойота, отвечая интересам наших взыскательных клиентов. Миссия Компании — максимальное удовлетворение потребностей Клиентов посредством обеспечения надежными и безопасными продуктами TOYOTA и предоставление сети высококачественного сервиса и квалифицированного обслуживания».

13. Производитель спортивной одежды Adidas: «Наша миссия — быть лидером среди мировых спортивных брендов. Мы достигаем лидерства, опираясь на наше видение — наша страсть к спорту делает мир лучше. Вся - совершенствовать себя и окружающий мир».

14. Транснациональная корпорация Coca-Cola: «Coca-Cola основана на 3 принципах, которые сформированы так:

- освежать мир, тело, разум и дух;
- пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел;
- приносить смысл во все, что мы делаем.

Лучшие миссии компаний: российские бренды

1. Сотовый оператор МегаФон: «МегаФон» объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого. «МегаФон» исходит из особого отношения к социальной миссии компании, которая состоит в том, чтобы создавать условия для общения людей, без учетов границ и расстояний».

2. Сотовый оператор МТС: «Мы работаем, чтобы сделать МТС лучшим оператором для своих клиентов. Мы хотим, чтобы каждому человеку, который приходит в салон МТС, звонит в наш call-центр, пользуется услугами компании, нравилось быть клиентом МТС. Благодаря надежной связи МТС предоставляет клиентам возможность строить и улучшать свою жизнь, постоянно развиваться. Все ресурсы МТС нацелены на то, чтобы благодаря услугам компании жизнь клиентов МТС становилась более насыщенной, интересной и наполненной новыми возможностями».

3. Сотовый оператор Билайн: «Мы помогаем людям получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве».

4. Сотовый оператор Yota: «Быть ведущим разработчиком и поставщиком инновационных мобильных сервисов, которые хотя бы на йоту изменят представления и опыт людей в области общения, развлечений и потребления информации».

5. Перевозчик РЖД (Российские железные дороги): «Миссия РЖД состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышении эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в евроазиатскую транспортную систему. Миссия бренда РЖД: Мы — важнейшая часть глобальной системы движения людей, товаров и технологий. Мы работаем для клиентов, способствуем объединению народов, интегрируем Россию в единое экономическое пространство. Наши решения опираются на уникальную инфраструктуру, мастерство команды профессионалов высокого уровня и инновационные технологии».

6. Авиакомпания «Аэрофлот»: «Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит — быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии. Видение: Наша цель — оставаться бесспорным лидером внутренних и международных авиаперевозок России и

быть в числе лучших авиакомпаний мира, сочетая динамичное развитие и высокую надежность с качеством сервиса».

7. Сеть магазинов «Связной»: «Мы работаем с людьми и для людей. Мы создаем увлекательный мир мобильных коммуникаций и новых предложений, которые понятны и доступны каждому. Мы обеспечиваем простоту, удобство и возможность привлекательного выбора».

8. Банк Сбербанк: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты».

9. Банк «Открытие»: «Мы помогаем нашим клиентам, сотрудникам, контрагентам и даже конкурентам реализовывать их финансовые возможности».

10. Корпорация Газпром: «Максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей России, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа».

11. Корпорация Роснефть: «Инновационное, экологически безопасное и экономически эффективное удовлетворение потребности общества в энергоресурсах. Благодаря уникальной ресурсной базе, высокому технологическому уровню и команде профессионалов, приверженных своему делу, Компания обеспечивает устойчивый рост бизнеса и повышение доходов акционеров. Наша деятельность способствует социальной стабильности, процветанию и прогрессу регионов».

12. Корпорация Лукойл: «Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека».

13. IT-гигант Яндекс: «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни».

14. Сеть спортивных магазинов «Спортмастер»: «Мы делаем спорт доступным! Развивать успешный и эффективный бизнес, предлагая Клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса. Способствовать оздоровлению населения в странах нашего присутствия, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и активного отдыха, улучшая качество жизни наших клиентов».

15. Торговая сеть «Лента»: «Мы работаем для того, чтобы люди в нашей стране жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день».

## **Практическая подготовка по теме 7. Управленческие решения и деловая коммуникация**

### **Алгоритм выполнения работы**

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.

С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, еще не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся о человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией развития коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

#### Цели изучения ситуации

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

#### Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы — 4 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
4. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия.
5. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.
6. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы возникала активная дискуссия.
7. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
8. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
9. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

### Порядок разработки ситуации

При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и задания участникам.

Игра включает пять этапов.

**Этап I. Постановка задачи.** Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет ее цели, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников 5—6 чел. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая — разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций (см. ниже, в разделе «Характеристика проблемной ситуации», задания No 1, 2, 3 соответственно). Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая — план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя. Продолжительность первого этапа 10—15 мин.

**Этап II. Разработка программы действий.** Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отработывают основные этапы и т.п. Продолжительность 25—30 мин.

**Этап III. Выступления лидеров команд.** За стол садятся три участника со своими помощниками. Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют остальные слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с разработанным планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий. Продолжительность 30—35 мин.

**Этап IV. Дискуссия.** Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. Продолжительность 25—30 мин.

**Этап V. Подведение итогов разбора ситуации.** Преподаватель оценивает работу участников игры и экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с

учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Продолжительность 10—15 мин.

### Характеристика проблемной ситуации

Место действия — участок сборки печатных плат, поступающих затем на другие участки цеха. В последнее время участок едва справляется с заданием. В третьей декаде каждого месяца начинается «штурмовщина». Системой стали сверхурочные, работа в выходные дни, что приводит к регулярному перерасходу фонда заработной платы и отсутствию премий. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 30—35%. Около 40% работников составляют молодые рабочие. Участились нарушения трудовой дисциплины, опоздания, прогулы. Возрастают потери от брака, простоев, нарушаются сроки ремонта оборудования, увеличилось число рекламаций.

Неблагополучное положение на участке вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение в срок плановых заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три мастера. Создание на участке бригады осуществлено формально и не привело к заметным изменениям.

Два дня назад приказом начальника цеха мастер был освобожден от занимаемой должности, но оставлен на том же участке.

### Задания

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

**Задание 1.** Вы утверждены в должности мастера участка сборки печатных плат в момент, когда там сложилась критическая ситуация.

Коллектив с вами не знаком. После смены в комнате отдыха собрались рабочие. 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 на этот участок и занять должность мастера?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива участка, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее участка, трудового коллектива, его производственную деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

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.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом участка — 10 мин.

**Задание 2.** Вы утверждены приказом начальника цеха мастером участка сборки печатных плат. С коллективом участка вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации, сложившейся на участке. 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, окажетесь 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 мастером. 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.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

**Задание 3.** Вы назначены мастером участка сборки печатных плат. С завтрашнего дня 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 на участке. 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:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников участка.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек для дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории завода.
4. К вам подойдет пожилой рабочий и сразу же начнет ругать прежнего мастера.
5. К вам подойдет бригадир смежного участка и начнет резко высказываться по поводу систематической недопоставки узлов, что срывает выполнение производственных программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящего оборудования.
7. После сбора в назначенное время персонала участка вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику цеха.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов бригады и отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае.

При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

Какие мысли возникли в первый момент?

Как бы вы хотели поступить?

Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.

2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- а) глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- б) обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов

## **Практическое занятие по теме 8. Методы и стили управления**

### **Теоретическая часть**

Слово «метод» (греч. *methodos*) в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект. Через методы управления (инструменты воздействия) реализуется процесс управления

Методы управления организацией — это способы осуществления функций управления, которые применяются при постановке и достижении

целей организации. Именно благодаря выработке методов управления формируются системы правил и приемов воздействия на управляемые объекты, позволяющие оптимизировать расходы ресурсов

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму

Направленность методов управления ориентирована на объект управления, которым может быть любая управляемая система предприятие, цех, производственный участок, функциональное звено (отдел, служба, сектор, группа), коллектив подразделения, отдельный работник.

Содержание — это специфика приемов и способов воздействия.

По этому признаку различают следующие методы управления:

- организационные;
- административные;
- экономические;
- социально-психологические;
- самоуправление.

Организационная форма — это воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (создание стимулирующих условий).

Стиль управления — это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя. С помощью установленного стиля управления может достигаться удовлетворенность работой и поощряется производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует и говорить о преимуществе того или иного стиля управления можно только для определенной ситуации управления.

Различают следующие стили управления.

- 1) Стиль управления ориентированный на задачу
- 2) Личностно-ориентированный стиль управления
- 3) Авторитарный стиль управления
- 4) Корпоративный стиль управления
- 5) Управление методом делегирования полномочий

Стиль управления или руководства — важнейший фактор в менеджменте на предприятии. Правильно определенный и успешно применяемый стиль позволяет наиболее успешно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание.

### **Вопросы для практической работы**

1. Дайте определение понятия «методы управления организацией»
2. На чем основана классификация методов управления как инструментов влияния и воздействия на персонал организации?

3. Что общего у способов прямого и косвенного воздействия в управлении организацией? В чем заключаются их особенности?
4. На чем основаны методы организационно-правового (административного) воздействия?
5. На чем основан экономический механизм хозяйствования?
6. Назовите средства экономического воздействия?
7. Дайте характеристику социально-психологических средств воздействия?
8. Как связаны мотивация и методы управления?

### Задание для практической работы

#### Методы управления и принципы организации труда



Рисунок 6.3 – Основные параметры с точки зрения мотивации

На рисунок 6.3 представлена точка зрения К. Хакмена и Д. Олдхема на параметры организации работ и связь их с мотивацией персонала. Ознакомьтесь с ними и выполните задания.

#### **Разнообразие умений и навыков.**

В данном случае подразумевается разнообразие видов деятельности при выполнении работы предусматривающее наличие у человека разных навыков и талантов. Обратите внимание, что речь идет о сочетании разнообразия работы с использованием навыков и талантов.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать ту же работу так же хорошо, как он, эта работа вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от ее выполнения. Только если человек чувствует, что ценность представляют именно его специфические навыки, возникает чувство гордости. Более того,

если в работе не используются ценные навыки, то вряд ли она будет вызывать потребность в дальнейшем обучении.

При очень монотонной работе вероятность использования разнообразных навыков очень мала; монотонность сама по себе является негативным явлением. Вполне вероятно, что при этом она будет уменьшать влияние какого-либо другого параметра, присущего данной работе.

Каждый человек отличен по своей потребности в разнообразии.

Существует оптимальный уровень разнообразия для каждого человека. Работы, которые обладают более низким уровнем разнообразия по сравнению с оптимальным, будут рассматриваться человеком как скучные. Если же будет присутствовать слишком много разнообразия, он может быть недоволен тем, что работа имеет слишком неустойчивый, прерывистый характер, невозможно установить какой-то определенный режим и т. д.

**Задание 1.** Дайте определение вашей работе с точки зрения разных умений и навыков, которые требуются вам для ее эффективного выполнения

**Определенность (целостность) работы.** Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т. е. выполнение работы от начала до конца с видимым результатом. В определенном смысле работа человека, который трудится на сборочном конвейере и затягивает по три гайки на каждом проходящем узле, имеет начало и конец. Но сама по себе работа занимает всего несколько секунд и не несет реальных изменений в самом рабочем узле. Рабочий скорее всего будет воспринимать работу как непрерывный поток однообразных действий, заканчивающихся и начинающихся только с окончанием и началом каждой смены.

Например, завод собирал калориферы, используя обычный принцип сборочного конвейера. Затем организация работы изменилась, что позволило некоторым служащим самим полностью собирать калориферы. Это привело к заметному увеличению целостности задания. Новая работа являлась определенным целым с видимым результатом, так как полностью собранный калорифер отличается от комплекта сборочных частей. Новая организация работы повысила вероятность достижения ощущения успеха в отличие от прежней ситуации.

**Задание 2.** Определите степень целостности вашей работы

**Важность работы (задачи)** Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь и работу людей на данном или на каких-либо других предприятиях. К. Хакмен и Д. Олдхэм имеют в виду положительное влияние, например, рабочие, затягивающие гайки на конвейере по сборке тормозных устройств самолета, гораздо вероятнее будут расценивать свою работу как важную общественную, чем рабочие, которые заполняют небольшие бумажные коробочки скрепками, даже если уровень умения в обоих случаях будет одинаковым

Понятие важности будет в какой-то степени варьироваться в зависимости от того, какой системой ценностей оперирует служащий. Выпускник колледжа, покидавший хорошо оплачиваемую работу

программиста на хлебозаводе, объяснял свой поступок тем что не хочет посвятить всю свою жизнь тому, чтобы помогать продавать больше швейцарских булок. Он допускал, что само по себе программирование очень интересно и увлекательно, однако не считал конечную цель, на которую направлена его работа, достойной кто-либо другой, возможно, найдет эту работу достойной, так как будет считать хлебозавод важным предприятием данного района

**Задание 3.** Определите степень важности вашей работы. Сочетание разнообразия навыков, целостности и важности работы. Все эти три фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности или необходимости выполнения К. Хакмен и Д. Олдхэм считают, что, если один из этих факторов отсутствует, работа тем не менее остается важной при условии, что имеются другие факторы. Наверное, с этим можно поспорить. Тяжело придумать важную работу, в которой будет полностью отсутствовать один из перечисленных факторов.

Если работа в целом не рассматривается как сложная, ценная и необходимая, т. е. если не обладает тремя рассматриваемыми параметрами, она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество выполнения работы не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны приобретения чего-либо полезного.

**Автономность.** Параметр характеризует, насколько работа обеспечивает независимость служащего при выработке рабочего графика и определении процедур, используемых при выполнении этой работы. Автономность необходима, чтобы человек почувствовал личную ответственность за все успехи и неудачи, с которыми он сталкивается в процессе выполнения работы.

Если успех и неудача зависят от правильности инструкции непосредственного начальника, а не от собственных усилий и решений то чувство личной ответственности будет отсутствовать и хорошее качество выполнения работы не приведет к внутренней удовлетворенности. Если все решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение.

Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет ощущения того, что это — твоя работа. Существует обратная связь с концепцией «сложной работы», потому что способность организовать сложную работу может рассматриваться как полезное качество. Также существует связь с концепцией «целостности работы». Если работа не представляет собой единого целого, а является маленькой частью большей работы, то слишком большая автономность на уровне отдельного служащего может привести к неэффективности из-за нарушения координации.

Предложите два возможных способа разрешения конфликтной ситуаций: желание повысить автономность отдельного работника и боязнь нарушения координации взаимосвязанных работ.

1. \_\_\_\_\_

2.

Один из возможных ответов — необходимо расширить фронт каждой работы, чтобы один работник отвечал за несколько взаимосвязанных заданий, или же дать автономность коллективу, а не отдельным работникам.

В отношении других аспектов работы, вероятно, тоже должен быть оптимальный уровень автономности для любого служащего так как слишком большая автономность будет приводить к стрессам. Оптимальный уровень автономности приведет к состоянию ощущаемой ответственности за рабочий результат, т.е. работники будут ощущать личную ответственность за результаты работы.

**Задание 4.** Определите степень автономности вашей работы.

**Обратная связь.** Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполнения ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь на «законченной» работе, чем на каком-то отдельном ее фрагменте. Если этап В какой-то процесс зависит от правильности выполнения этапа А, то можно обеспечить эффективную обратную связь, если будет выполнять оба этих этапа один человек. В то же время включение в работу этапов самопроверки на качество позволяет увеличить целостность работы и обеспечить быструю обратную связь. Такой подход позволяет повысить эффективность работы подключением дополнительного работника. Такая внутренняя обратная связь является личной. Если человек обнаруживает недостаток сам, это менее страшно и гораздо легче воспринимается, чем если бы на эту ошибку ему указал кто-то другой.

Важность обратной связи очевидна. Работа может иметь высокие параметры по всем другим направлениям, однако без обратной связи относительно качества ее выполнения повышение эффективности труда невозможно. Обратная связь на любом уровне выполнения работы чрезвычайно важна для того, чтобы качество выполнения работы приносило чувство удовлетворения, успеха.

**Задание 5.** Определите степень обратной связи вашей работы.

Все основные параметры, которые обсуждались до сих пор, являются существенными чертами хорошо организованной работы. Если любая из перечисленных характеристик отсутствует, работа не будет создавать внутреннюю мотивацию. Выбор характеристик работы достаточно произволен, и вы, возможно, встретитесь с другим, на первый взгляд отличным набором параметров мотивации работы. В 1970 г. обеспокоенность производителей и профсоюзов относительно получения работниками удовлетворения от работы привела к созданию так называемой трехсторонней группы по управлению удовлетворением от работы спонсором которой стало правительство Англии. Эта группа в свою очередь организовала отдел исследований, работа которого инициировала ряд исследовательских работ в данном направлении. Группа пришла к выводу (1975), что хорошо организованная работа — это работа, которая максимально обладает следующими характеристиками:

- использование навыков и способностей каждого отдельного служащего;
- обеспечение возможности для учебы и дальнейшего повышения квалификации;
- формирование четко определенной области ответственности и предоставление возможности проявлять независимость и принимать решения;
- обеспечение возможности социальных контактов с коллегами;
- создание ощущения личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемый вид услуг;
- предъявление разумных требований и возникновение своего рода вызова для исполнителя;
- обеспечение разнообразия;
- восприятие как сложного задания, стоящего того, чтобы его выполнили.

Эти принципы организации работы обсуждаются и в настоящее время. К сожалению, не все менеджеры умеют эффективно использовать эти идеи. Многие считают, что работа менеджера предполагает жесткий контроль работы подчиненных, чья функция заключается в том, чтобы делать то, что было сказано. Причина заключается в том, что не все осознают, что существуют другие альтернативные взгляды.

**Задание 6.** По 5-балльной шкале (1 — самая низкая оценка самая высокая) попробуйте оценить свою работу с точки зрения основных параметров (табл. 7.1)

Таблица 7.1. Оценка работы

Параметр	Балл				
	1	2	3	4	5
1. Разнообразие умений и навыков					
2. Целостность задачи					
3. Важность задачи					
4. Автономность					
5. Обратная связь					

**Задание 7.** Предложите по каждому параметру способы улучшения мотивации вашей работы

1. Разнообразие умений и навыков \_\_\_\_\_

2. Целостность задачи \_\_\_\_\_

3. Важность задачи \_\_\_\_\_

4. Автономность \_\_\_\_\_

---

5. Обратная связь \_\_\_\_\_

---

## Практическая подготовка по теме 10. Психология менеджмента

### Алгоритм выполнения работы

Редко в какой компании не происходят конфликты между сотрудниками. Причин может быть множество: разница в возрасте, во взглядах на жизнь, уровень профессионализма, личная неприязнь и многое другое. При возникновении конфликтной ситуации многие предпочитают руководствоваться формулой «Не нравится — увольняйся!», однако большинство спорных моментов можно решить, не прибегая к столь радикальным мерам.

### Задание

Рассмотрим несколько кейсов с самыми распространенными конфликтными ситуациями, которые встречаются на рабочем месте. Вам необходимо выбрать вариант разрешения конфликтной ситуации и обосновать свой выбор.

**Кейс 1.** В бухгалтерии в одном кабинете работают две сотрудницы. Одна из них молодая, другая в предпенсионном возрасте, но обе хорошие специалисты. Несмотря на то, что они работают независимо друг от друга, старшая сотрудница регулярно вмешивается в работу молодой: дает ей советы, постоянно говорит об отсутствии компетенции, указывает на ошибки. Кроме того, женщина предпенсионного возраста постоянно обращает внимание на то, как выглядит молодой специалист, пытается ее по-своему «образумить». При этом старшая сотрудница делает это без злого умысла — таким образом, она беспокоится о своей «неопытной» коллеге. Как следует поступить женщинам в данной ситуации?

*Вариант 1:* «Непрошенные советы и оценка внешности являются, пожалуй, самыми распространенными примерами нарушения психологических границ. Каждый из специалистов несет свою половину ответственности за сложившуюся ситуацию. Женщина предпенсионного возраста виновата в том, что нарушает границы коллеги, а молодая сотрудница — в том, что их не отстаивает.

В чем внутренний механизм такого поведения? Сотрудница предпенсионного возраста, давая советы и указывая на ошибки, а также оценивая внешность коллеги, занимает по отношению к ней "родительскую" позицию, тем самым выходя за рамки профессиональной роли. То есть ведет себя непрофессионально. Ведь быть профессионалом возможно только при общении с коллегами на равных. Для того чтобы снова вернуться в профессиональные рамки, нужно перестать занимать позицию "сверху".

В свою очередь, молодой женщине следует начать отстаивать свои границы. Это возможно делать в корректной и профессиональной манере. Схема поведения в подобного рода конфликте довольно проста. Во-первых, сначала молодой сотруднице нужно предъявить факт (нерешенного совета, ранящей оценки), во-вторых, озвучить свои чувства по этому поводу, в-третьих, попросить больше так не делать и, наконец, сказать, что она сделает, если ее просьба снова будет нарушена».

*Вариант 2:* «В данной вариации на тему "отцов и детей" пожилой сотруднице, разумеется, не стоит с таким рвением заботиться о молодой коллеге. Но поскольку она действует из лучших побуждений, то, возможно, к этой мысли ее и следует подвести. Сделать это может главный бухгалтер, HR или административный руководитель. Результатом мягкого деликатного разговора должен стать твердый вывод о тех рамках, за которые нельзя выходить на рабочем месте. Молодой же сотруднице можно посоветовать быть терпеливой, снисходительной и перенимать опыт».

*Вариант 3:* «Специфика деловых отношений в офисном пространстве отличается регулярностью взаимодействия работников, частотой и полнотой контакта. Согласитесь, так или иначе в офисе приходится вникать в телефонный разговор своего коллеги, носящий сугубо личный характер. Поэтому открытость, дружелюбие, внимательность к другому сотруднику — основа здоровых деловых отношений, особенно в малом коллективе.

Очевидно, что опытный бухгалтер дарит прекрасную возможность молодому специалисту узнать многие тонкости и нюансы профессии, отношений в коллективе. При этом старшему специалисту нужно понимать, что отношения "дочки-матери" тоже имеют свои границы и рамки. И советы относительно внешности или личной жизни своей молодой коллеге нужно давать в максимально деликатной форме, не требуя их исполнения, поскольку младший бухгалтер имеет полное моральное право поставить на место свою наставницу и провести демаркационную линию в отношениях. Лезть на рожон, как бывает у молодых максималистов, конечно, нельзя, но

обязательно следует доверительно сообщить своей коллеге о том, что ее задевают замечания относительно ее личного пространства. В любом случае если в основе отношений между двумя бухгалтерами лежит взаимоуважение и профессионализм — ситуация не дойдет до явных конфликтов или неурядиц».

### **Кейс 2.**

В отдел назначают нового молодого руководителя. При этом большинство его подчиненных значительно старше — средний возраст персонала — 40 лет. Любые решения и установки молодого начальства сотрудники воспринимают негативно — они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно выйти из подобной ситуации?

*Вариант 1:* «В данной ситуации мы видим распространенную проблему, с которой сталкиваются многие вновь назначенные руководители. Эффективно управлять командой в этом случае можно только войдя в профессиональную роль. То есть буквально начальнику нужно перестать быть человеком и полностью переключиться на выполнение своих обязанностей. Только так возможно вернуть работу подчиненных в нормальное русло. Для начала руководителю необходимо признать тот факт, что он утратил профессиональную позицию по отношению к своим сотрудникам. Далее ему следует понять, какие именно параметры своей роли он не соблюдает. После этого нужно вернуться в роль, учитывая найденные недостатки, и общаться с подчиненными только таким образом».

*Вариант 2:* «Я полагаю, что обеим сторонам это надо пережить. Негативный эффект от прихода нового управленца продержится в коллективе не больше полугода. За это время тема будет сто раз поднята и попросту наскучит большинству. Ее продолжат обсуждать лишь в кругу "традиционно всем недовольных сотрудников", а их процент незначителен. Руководителю же нужно, чтобы к этому времени появилась возможность продемонстрировать свою профессиональную зрелость».

**Кейс 3.** В коллективе есть сотрудник, считающий себя «душой компании» — он постоянно шутит, рассказывает анекдоты, регулярно уходит на перекуры и зовет половину отдела с собой. Большинству работников такое поведение кажется неуместным — мало того, что шутки балагура далеко не всегда смешные, при этом он еще и отвлекает коллег от работы. Однако

напрямую попросить весельчака умерить свой пыл сотрудники стесняются. Что следует предпринять его коллегам?

*Вариант 1:* «В данной ситуации затруднения связаны с тем, что перепутаны человеческие и профессиональные отношения. Сотрудники стесняются сказать, что поведение коллеги мешает им работать, потому что находятся в этот момент не в "рабочих" отношениях с ним. В этой случае можно делегировать данный вопрос руководству, так как решение подобного рода проблем находится в его компетенции, либо искать выход самостоятельно. Для этого разговор с "душой компании" нужно вести в формате "просто бизнес, ничего личного", подчеркивая, что его поведение не устраивает коллег именно в рабочем контексте, а никак не в личном. Поэтому стоит говорить о конкретных действиях, а не о личности, а также дать понять, что вне рабочего времени его шутки желанны и приемлемы».

*Вариант 2:* «Наверно, такой сотрудник есть в каждой компании, и периодически призывать его к порядку — задача руководителя. Если работа этого специалиста дает результат, то жестко бороться с ним я бы не стала, ведь его энергию можно направить в мирных целях: как в решении рабочих задач, так и для снятия неожиданно возникшего напряжения в коллективе. При этом его непременно нужно держать под контролем и, как в старом добром советском кино, время от времени возвращать "в бухгалтерию". Опытный руководитель сумеет сделать это, не обидев человека».

*Вариант 3:* «Вольное прочтение теории неформального лидерства позволяет утверждать, что штатный балагур — персоне, требующая активного эмоционального участия в своей судьбе и, к тому же, неуверенная в себе. Соответственно для "утихомиривания" весельчака нужно блокировать эти две черты его натуры. Во-первых, следует максимально перевести общение в рабочее русло и придерживаться строгого, сухого стиля. Во-вторых, по ситуации надо стараться делать комплименты его профессиональным успехам. Любой здравомыслящий сотрудник оценит деликатность коллег и прояснит для себя картину коллективных взаимоотношений. Очевидно, что никто не желает объявлять бойкот и менять статус "души компании". Однако благоприятную почву для правильных выводов такое коллективное поведение создаст. И настойчивость, активность, обилие попыток балагура устроить не всегда уместное веселье в ходе рабочего процесса претерпят коренное изменение».

**Кейс 4.** В коллективе работают менеджер и его ассистент. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной работы он преподносит как свою личную заслугу, за что регулярно получает от начальства благодарности и премии, в то время как ассистент остается в тени. Как помощнику выйти из этой ситуации?

*Вариант 1:* «В данной ситуации помощник стоит перед сложным выбором: либо он остается в тени, сохраняя "статус кво", либо начинает открыто говорить о данной проблеме с руководителем и более высоким руководством. Правда, в этом случае результат предсказать трудно: обращение к начальству может обернуться для ассистента как повышением, так и увольнением. Поэтому при общении с руководством важно строить свои сообщения, соблюдая профессиональную роль, не переходя на личности и предъявляя факты, а не суждения».

*Вариант 2:* «Как видно, начальство не углубляется в жизнь коллектива, иначе ему было бы понятно, кого на самом деле нужно благодарить. Ассистенту следует воспользоваться ситуацией и получить максимум опыта, что бесспорно будет оценено его будущим работодателем».

*Вариант 3:* «Для начала ассистенту стоит расставить приоритеты: эта работа ему нужна для карьерного роста, для строчки в резюме или же для получения нового профессионального опыта в данной сфере. К примеру, выпускник философского факультета осваивает профессию маркетолога, и работа ассистентом — единственный способ приобретения опыта в данной области. Разумеется, придется притерпеть ряд неудобств, пока приобретенные навыки и умения не пора будет переводить на следующий уровень — менеджера по маркетингу. И только после этого имеет смысл просить повышения у своего руководства, а в случае отказа — искать новое место работы. Есть и не деликатное решение проблемы взаимоотношений с непосредственным начальником: можно обратиться к вышестоящему руководству и попытаться объяснить. Правда, в этом случае нужно быть готовым к самым разным вариантам финала этого разговора».

### Список рекомендованной литературы

1) Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/472002>

2) Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>

1) Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469833> Режим доступа: <https://book.ru/book/926126>