

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

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
к практическим занятиям и практической подготовке  
по дисциплине «Основы менеджмента»  
для студентов по специальности  
54.02.01 Дизайн (в промышленности)**

Ставрополь

Методические указания составлены в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 54.02.01 «Дизайн (в промышленности) утвержденным приказом Минобрнауки России от 23.11.2020. №658 и программой модуля «Организация работы коллектива исполнителей».

Составитель: С.А. Абидова, преподаватель

Рассмотрено на заседании методического объединения укрупненных групп специальностей 54.00.00 «Изобразительные и прикладные виды искусств» Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Рекомендовано к использованию в учебном процессе Методическим советом СМК, Протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

## 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.

Процесс изучения дисциплины в соответствии с ФГОС СПО направлен на формирование следующих компетенций:

Общекультурные (ОК):

ОК 01: Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам

ОК 02: Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности

ОК 3: Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие

ОК 4: Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами

ОК-5: Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста

ОК-9. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности

ОК 10: Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках;

ОК 11: Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

## **Практическая подготовка 1. Принципы эффективного менеджмента в практической деятельности дизайнерской организации**

### **Алгоритм выполнения работы**

Организация управления признается эффективной, когда созданы оптимальные условия, в которых коллектив компании сможет достичь поставленных целей с лучшими показателями, в минимальные сроки и при низких затратах всех видов ресурсов.

Перед руководством стоит задача так мотивировать подчиненных, чтобы они работали с максимальной отдачей и высокой производительностью.

Управление решает задачу по целенаправленному воздействию на объект, в результате которого должны быть достигнуты определенные цели. Из этого следует, что для оценки эффективности управления могут использоваться следующие показатели:

1. итоговые результаты производственной деятельности (уровень полученной прибыли);
2. качество планирования (улучшение показателей бюджетирования);
3. эффективность инвестиций (отдача на капитал);
4. увеличение скорости оборачиваемости капитала.

Чтобы обеспечить эффективное управление организацией, требуется выделить базовые функции и объединить их в блоки. Их реализация обязательна при комплексной системе управления компанией. Функциональные блоки могут быть следующими:

1. Анализ и контроль состояния внешней среды и прогноз изменений. Данный блок необходим, чтобы обеспечить адекватное состояние компании в соответствии с условиями внешней среды.

Анализ и контроль состояния внешней среды и прогноз изменений

Главная цель этого блока — получение ответа на вопрос: что окружает организацию и что ее ожидает?

2. Обеспечение адекватной реакции на изменение среды и состояния предприятий. Основная цель — поддержка процесса принятия управленческих решений на основе имеющихся данных.

3. Мониторинг состояния предприятия. Под мониторингом понимается контроль, анализ и оценка состояния какого-либо процесса путем наблюдения за ним в динамике, анализ тенденций изменения состояний самого процесса, а также факторов, влияющих на него. Данные мониторинга учитываются отдельно, вне самого процесса. Исходными данными для мониторинга является список параметров, по которым должно вестись наблюдение, — параметры оценки состояний.

Мониторинг состояния предприятия. Далее определяется схема получения информации. Кроме самих параметров анализируются показатели, которые формируют каждый из них.

Существуют две стадии мониторинга:

1) мониторинг в составе первичных контуров управления ресурсами и, соответственно, процессом на основе первичной информации;

2) мониторинг на основе агрегированной информации, полученной с первичных контуров.

4. Управление издержками. Данный блок позволяет анализировать издержки, связанные с производством того или иного товара или услуги, предоставляет информацию о возможных путях снижения затрат.

5. Бухгалтерский учет и отчетность. Этот блок решает различные задачи в сфере финансово-экономического взаимодействия, взаимоотношений с внешней средой, учета и контроля финансово-хозяйственных показателей деятельности организации.

### Задание:

**Задание 1.** 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 (пример)	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, лучшие 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> <li>• Выделение управленцев из производственного персонала</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>

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					

**Задание 2.** Необходимо систематизировать знания в области различных моделей менеджмента и оформить материал в виде следующей таблицы:

№ п/п	Область управленческих решений	Американская модель менедж-	Японская модель менеджмента	Российская модель менеджмента
1	Преобладающий метод управления (пример)	Экономический, дополнен командным	Экономический, дополнен социально-психологическим	Командный, дополнен экономическим и незначительно социально-психологиче-
2	Преобладающий стиль руководства			
3	Способы принятия управленческих решений			
4.	Продвижение по служебной лестнице			
5.	Организация контроля и т.п.			
6.	Форма ответственности			
7.	Оценка работы и служебный рост			
8.	Отношение к работе			
9.	Конкуренция			
10.	Гарантии для работника			
11.	Метод найма			
12.	Оплата труда			

13.	Характер проведения инноваций			
14.	Отношение к подчинённым			
15.	Отношение к обучению персонала			

**Задание 3.** Проанализируйте существующее дизайнерское предприятие в г. Ставрополе на предмет эффективного управления в системе рыночных отношений в соответствии со следующими функциональными блоками:

1. Анализ и контроль состояния внешней среды и прогноз изменений.
2. Обеспечение адекватной реакции на изменение среды и состояния предприятий.
3. Мониторинг состояния предприятия.
4. Управление издержками.
5. Бухгалтерский учет и отчетность.

## **Практическое занятие 2. Формирование модели организации**

### **Теоретическая часть**

Организация (от позднелат. *organize* – сообщаю стройный вид, устраиваю) – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Основными составляющими любой организации являются: люди, входящие в данную организацию; задачи, для решения которых данная организация существует; управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Организация как система управления - одно из ключевых понятий теории организации, которое связано с:

1. целями;
2. функциями;
3. процессом управления;
4. квалификацией менеджеров;

Организация как система состоит из двух подсистем: управляющей и управляемой.

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, составляет 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.

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.

### Задание к практическому занятию

**Задание 1** Используя следующую таблицу, укажите основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков.

№ п/п	Этап в развитии организации	Основные цели	Основные за-	Стиль руководства (пре-	Количественный состав	Способы мотива-
1	Рождение органи-					
...	...					

**Задание 2** Используя знания различных признаков, по которым классифицируются организации, указать различные виды организаций.

№ п/п	Признак	Вид организации
1	По виду собственности	1. Частные организации 2. Государственные организации
...	...	

**Задание 3** Укажите основные отличительные особенности различных групп в организации.

№ п/п	Наименование групп	Отличительные особенности групп
-------	--------------------	---------------------------------

	Формальные группы	1
		2
1		3
		4
		и т. д.
	Неформальные группы	1
		2
2		3
		4
		и т. д.

**Задание 4.** Расписать  
Среда прямого воздействия –

---



---



---

Среда косвенного воздействия –

---



---



---

Факторы:

---



---



---

Факторы:

---



---



---



---

**Задание 5.** В менеджменте организации принято учитывать следующие характеристики внешней среды:

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

Как влияет неопределенность внешней среды на эффективность принимаемых решений?

**Задание 6.** Необходимо создать студию дизайна в городе Ставрополе в соответствии со следующими ключевыми аспектами:

- месторасположение предприятия;
- организационно-правовая форма;
- специфика рынка оказания дизайнерских услуг;
- целевая аудитория;

- основные и дополнительные виды деятельности;
- основные конкуренты и конкурентные преимущества;
- потенциальные риски;
- другие.

### Практическое занятие 3. Методы менеджмента

#### Теоретическая часть

Осуществление функций менеджмента реализуется на основе использования особого инструментария, который включает различные методы.

**Метод менеджмента** - это комплекс способов и приемов воздействия на объект управления, результатом которого является выполнение поставленных компанией целей.

Слово "метод" греческого происхождения. В переводе обозначает способ достижения какой-либо цели. Основное содержание управленческой деятельности отражено в методах менеджмента. Характеризуя данные методы, важно раскрыть их содержание, организационную форму и направленность.

Направленность методов менеджмента отражается в ориентации на систему (объект) управления (компания, подразделение, отдел, фирма и т.д.).

Содержание характеризует специфику способов и приемов воздействия.

Организационная форма - влияние на конкретную сложившуюся ситуацию. Данная ситуация может иметь прямую форму (непосредственное воздействие) либо косвенную (постановка задачи и организация стимулирующих условий).

Практическая деятельность в менеджменте построена на комбинировании ряда методов; как правило, параллельно используются несколько методов и их сочетания.

Классификация методов менеджмента является предметом дискуссий, как и многие другие составляющие науки управления. Как уже было сказано, характеристики методов, обуславливают их многообразие, для более удобного изучения и применения в практике управления разрабатывают классификации менеджмента.

Методы менеджмента разделяются на общие и конкретные. При этом общие методы относятся к системе управления в целом, без разделения на зоны функционирования, они не предназначены для решения каких-то узких задач

К группе общих методов относятся: административные, экономические социально-психологические методы.

Кроме того, существует три группы конкретных методов управления, которые направлены как раз таки на решение задач из какой-то определенной области. К ним относятся:

- методы управления функциональными подсистемами,
- методы реализации функций управления,
- методы принятия управленческих решений методы, направленные на решение конкретной проблемы.

По характеру воздействия методы управления бывают формальные и неформальными, а по направленности воздействия прямыми и косвенными.

Методы прямого воздействия подразумевают воздействие на объект управления, предполагающее конкретный результат (например, директор приказал сотрудникам сдать отчеты до конца недели).

Косвенные методы, в свою очередь, лишь создают условия для достижения работниками поставленных целей.

Формальные и неформальные методы соотносятся со стилем управления в организации, и указывают на тот стиль поведения, который выбрал руководитель, так, руководитель может воздействовать на подчиненных с помощью формальной власти (приказов, инструкций, указаний) или же посредством установления неформальных контактов.

### **Задания к практическому занятию**

**Задание 1.** Создайте таблицу методов управления и дайте основные характеристики по следующим видам воздействия:

1. Основа применения.
2. Подходы к реализации.
3. Требования к субъекту.
4. Организационное воздействие.
5. Административное воздействие.
6. Материальное воздействие.
7. Моральное воздействие.

**Задание 2.** Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы:

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?

3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

**Задание 3.** Как вы считаете, какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

**Задание 4.** По предлагаемому списку решений произведите классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

Список решений:

1. Наём заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте, в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Согласие руководителя предприятия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора.
8. Согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

**Задание 5.** Примите и обоснуйте ваше решение в следующей ситуации:

К руководителю учреждения культуры обратился посетитель с жалобой на начальника отдела художественного творчества, который отказался рассматривать его просьбу об организации авторского вечера поэзии, сославшись на некомпетентность, и отправил его в Союз писателей. Ваши действия:

1. Оставить жалобу без внимания.
2. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия руководителя отдела.
3. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа и в присутствии посетителя принять решение.
4. Извиниться за неправильные действия подчиненного, принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

**Задание 6.** Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка.

Каковы ваши действия? (опишите «+» и «-» каждого действия, а затем уже выберите наиболее оптимальный.)

1. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо, официально вызвать их на беседу и тоном, нетерпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.
2. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции, например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону.
3. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, касающихся разработки шоу-программ и организации гастролей артистов. При первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.
4. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

**Задание 7.** Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.

Недавно назначенный руководитель Управления департамента по туризму, получив отчет одного из руководителей отдела развития социокультурных программ, признал его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:

1. Принять отчет таким, какой он есть.
2. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.

3. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрывать от работы начальника отдела.

4. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным.

#### **Практическое занятие 4. Коммуникационные технологии в управлении предприятием**

##### **Теоретическая часть**

Эффективность коммуникации зависит от множества факторов, которые могут быть подразделены на две большие группы: индивидуальные и организационные.

Под индивидуальными факторами понимается все то, что связано с персоналом организации, их способностью и мотивацией участвовать в информационном обмене, достигать поставленных целей коммуникации, уменьшать коммуникационные барьеры. К таким факторам относят:

1. повышение коммуникативной компетентности работников организации;
2. выбор наиболее подходящего коммуникационного канала;
3. совпадение установок и знаний отправителя и адресата и т. д.

Организационные факторы связаны со структурой и процессами в организации. К ним относят:

1. регулирование информационных потоков;
2. создание системы обратной связи;
3. рассылку информационных материалов;
4. применение достижений современной информационной технологии и прочее.

На практике доказано, если при управлении коммуникациями учитывать перечисленные факторы, то значительно улучшаются взаимоотношения членов коллектива, налаживается командная работа. При этом необходимо помнить, основное правило управления коммуникациями – связь с корпоративной стратегией, которая будет определять цели и содержание сообщений.

Для того чтобы избежать коммуникационного хаоса и, как следствие, глубокого кризиса, необходимо уметь управлять коммуникациями в организации.

Управление коммуникациями осуществляется на стыке трех областей:

1. люди: мотивация, коммуникативные компетенции, ценности, модели поведения;
2. процессы: структура, направленность, периодичность, участники коммуникаций;

3. технологии: информационные технологии, поддерживающие коммуникации, а также методы эффективного взаимодействия, обмена информацией, принятие решений.

Если уделять должное внимание каждой из этих областей, то организация создаст качественное коммуникативное пространство.

Управление коммуникациями в организации — это формирование и упорядочение потоков циркулирующей в ней информации.

При этом оно должно проводиться системно, т. е. должна быть продумана и реализована система управления коммуникациями, включающая в себя следующие цели:

1. оказание влияния на поведение персонала, реализующего цели организации;
2. осуществление информационной поддержки процессов принятия управленческих решений и управления персоналом в организации;
3. выявление коммуникационных барьеров и устранение их;
4. формирование корпоративной культуры;
5. создание сплоченного коллектива и эффективной мотивации сотрудников организации.

Одной из целей управления коммуникациями является выявление коммуникационных барьеров. На практике видно, что в любой организации существует ограниченное количество проблем или коммуникационных барьеров, которые могут снижать эффективность коммуникации на уровне отдельного сотрудника. Основные барьеры предложены в таблице.

Коммуникационные барьеры необходимо преодолевать, иначе это пагубно отразится на деятельности организации. Специалисты разработали следующие направления деятельности, позволяющие преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации:

1. развитие коммуникационных навыков сотрудников организации (активное слушание, предоставление обратной связи);
2. развитие у сотрудников технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы;
3. создание управленческой системы и формирование культуры, поощряющей открытую коммуникацию в организации. Помимо «ящиков для предложений» и систем типа «диалог», современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники.

В настоящее время наиболее существенными коммуникационными барьерами на организационном уровне считаются организационная структура, информационная перегруженность, фильтрация и неадекватное техническое оснащение.

Значение коммуникаций возрастает в связи с быстрым изменением внешней среды, развитием информационных технологий.

В настоящее время именно коммуникации являются тем средством управления работниками, который является наиболее эффективным и менее затратным, но, к сожалению, не всегда правильно применяемым руководителем.

### **Задания:**

**Задание 1.** Используя графически выполненную структуру фирмы, организации, где Вы работаете, заимствуя структуру из учебного пособия, или придуманную Вами на основании цифровых обозначений субъектов и объектов управления, смоделируйте коммуникации, дав их характеристику по следующим видам: вертикальные, горизонтальные, прямые, обратные, восходящие, нисходящие, устно, письменные, формальные, неформальные и т.п

**Задание 2.** Используя представленную ниже информацию, определите 10 факторов позитивно и 10 – негативно влияющих на качество и эффективность функционирования коммуникаций. Прокомментируйте свой выбор.

**Факторы функционирования коммуникаций:**

Усложнение коммуникационных сетей, неформализованные контакты, высокая интенсивность, качество коммуникационных сетей, способность к моделированию межличностных особенностей собеседника, речевая коммуникация, недопонимание, эмпатия, неумение слушать, искренность, отставание слова от мысли, надежность, неформальность, пространственность организации, предвзятость, реакция, конструктивность, желательный ответ, сиюминутная критика, информация, домыслы, выдумки, тревоги, падение трудовой мотивации, умение слушать, расширение полномочий, коммуникативные барьеры: социальные, этнокультурные; психологические: невербальные моменты, конструктивность, неоправданность, специфичность, плохая коммуникабельность; пересмотр трудовых функций, оперативность информации, неблагоприятный психологический климат, замкнутость, дополнительные программы, поддержки, решительность, вздорность, позитивное отношение, открытость, слабая память, отсутствие обратной связи, неудовлетворенность в признании, стереотип восприятия, аморальность, текучесть, контроль руководства, изобретательность, надежность, готовность к восприятию, застенчивость, назойливость, несовместимость, лень, зло, беспомощность, эмоциональность, оборонительность, ожесточенность, самоуверенность, запуганность, неполнота восприятия, восторженность, семантика.

**Задание 3** На основании данных таблицы, привести примеры индивидуальных коммуникационных барьеров,

Таблица - Индивидуальные коммуникационные барьеры

Коммуни- кационный барьер	Причины	Примеры
<i>Различия в восприятии (пример)</i>	<i>Люди интерпретируют информацию на основании своего опыта, положения в организационной иерархии</i>	<i>Конфликт между начальником цеха и инженерным отделом по поводу причин выхода из строя оборудования. Аттестация оценка сотрудника и его руководителя</i>
Семантика	Использование специального жаргона или диалекта	
Субъективная оценка	Оценка отправителя получателем на основании прошлого опыта	
Навыки коммуникации	Отсутствие специального обучения	

### Практическая подготовка 5. Деловое общение.

#### Алгоритм выполнения работы

В коммуникации человек использует пять разных знаковых систем:

- 1) слова;
- 2) интонацию;
- 3) тембр голоса;
- 4) жесты, пластику;
- 5) энергетический импульс.

Первые три традиционно относятся к компетенции лингвистики, четвертая – к невербальной коммуникации, пятая – к экстрасенсорике. В межличностном общении невербальная коммуникация (НВК) передает 65 % всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55 % информации, голос – 38 %, а слова – всего 7 %. Почему? Это объясняется следующим:

- часто проявляются неосознанно;
- воспринимаются непосредственно и поэтому сильнее воздействуют;
- передают тончайшие оттенки отношения, эмоций;
- могут передавать информацию, которую трудно или неудобно выразить словом.

На основании намеренности-ненамеренности различают три типа невербальных средств:

- 1) поведенческие знаки (дрожь и т. д.);
- 2) ненамеренные знаки, или самоадапторы (тереть переносицу, поправлять волосы и т. д.);
- 3) собственно коммуникативные знаки

Язык – это знаковая система сознательного, она реализует в речи то, что вы осознанно собираетесь в ней реализовать. А знаковая система НВК – семиотика бессознательного, она реализует те мотивы, которые находятся в бессознательном. Очень часто знаковая система НВК противоречит реальной речи.

Если человек чувствует нечто, он передает это специальными знаками, что очевидно. Интересно другое: если насильно лишить человека возможности эти знаки демонстрировать, у него в связи с их отсутствием меняется само психологическое состояние. Например, если человек жестами демонстрирует негативное отношение к вам, лишите его физической возможности демонстрировать это отношение, и, возможно, ваша ситуация улучшится.

В деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на согласованность. Пока мимика согласуется со словесными высказываниями, мы обычно не воспринимаем ее отдельно.

Глаза являются самыми мощными знаками невербальной коммуникации:

- они занимают центральное положение;
- через зрительный анализатор проходит 87 % всей информации (9 % поступает через слуховой анализатор, 4 % – через остальные органы чувств).

Чтобы понять состояние человека, ему необходимо смотреть в зрачок. Общаясь с человеком, попробуйте ответить на три вопроса.

1. Как он на вас смотрит?
2. Долго ли он смотрит?
3. Как долго он может выдержать ваш взгляд?

Если вы хотите вызвать в человеке доверие, смотрите ему в глаза не менее 70 % всего времени общения – и вы, скорее всего, добьетесь успеха.

Взгляд можно и нужно тренировать и верно выбирать. В зависимости от обстоятельств выделяют три вида взгляда: деловой, социальный и интимный.

Деловой взгляд направлен на треугольник на лбу партнера по переговорам, социальный взгляд – на треугольник, образованный глазами и ртом речевого коммуниканта, интимный взгляд – на треугольник, образованный глазами и солнечным сплетением собеседника.

Обратите внимание на следующее.

1. При беседе вы отмечаете, что ваш партнер практически не смотрит вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный). Точно можно утверждать: он не желает с вами контактировать либо испытывает чувство дискомфорта из-за необходимости дезинформировать вас.

2. Ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога. Точно можно утверждать: вы представляете для него какой-то интерес. Возможные варианты: либо он изображает «удава», считая вас «кроликом», либо он испытывает к вам симпатию, либо его интерес к вам вполне деловой – он заинтересован в обсуждении с вами этого вопроса.

3. При нормальных взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) партнер будет чаще направлять свой взгляд на вас в те

моменты диалога, когда его сознание будет менее загружено либо когда вы будете привлекать его внимание словами-обращениями.

4. Чем напряженнее для интеллекта беседа, тем реже будут взгляды на собеседника. Чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (разумеется, при прочих равных условиях).

5. Если вы заметили, что в какой-то момент диалога партнер перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения – значит, его отношение к вам ухудшилось. Это то же самое, как если бы он отвернул корпус чуть в сторону от вас. Ищите причину его недовольства

### **Задание**

**Задание 1.** Понаблюдайте за позами и жестами людей во время занятия, совещания, на остановке, перед началом спектакля, в транспорте. Сравните свою оценку внутреннего состояния объекта наблюдения с оценкой своего товарища. Обсудите отличия.

**Задание 2.** Разбейтесь на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. Для слушающих задание – в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркалить» его жесты. Затем принять произвольную позу и перестать «отзеркалить» партнера. Потом поменяйтесь ролями. Результаты и ощущения обсудите в группе.

**Задание 3.** Выполняется в группах по три человека. Первый участник (А) принимает какую-то позу стоя или сидя. Второй участник (Б) встает или садится напротив и полностью «отражает», воспроизводит позу партнера А. Третий участник (В) будет «режиссером»: после того как Б решит, что он уже в точности воспроизвел позу А, «режиссер» подойдет и своими руками исправит ошибки. Потом роли меняются.

**Задание 7.** Выполняется в парах. Сначала в каждой паре определите две темы для разговора, в одной из них вы должны быть изначально согласны друг с другом, в другой – не согласны. Теперь начните обсуждать в парах тему, где вы друг с другом не согласны, все время сохраняя подстройку к позе собеседника. Затем обсудите тему, где вы были согласны с партнером, но подстройки быть не должно, проследите за этим

## **Практическое занятие 6. Выбор стратегии управления персоналом организации**

## Теоретическая часть

**Управление персоналом** – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное использование кадрами.

Управление персоналом является одной из основных составных частей современного менеджмента.

*Сферы деятельности и управление персоналом.* К сферам деятельности управления персоналом относятся осуществление следующих функций:

1. поиск и адаптация персонала. Адаптация - это процесс вхождения новых сотрудников в трудовой коллектив и ознакомление их со спецификой работы предприятия;
2. оперативная работа с персоналом, которая заключается в обучении и развитии персонала, проведении оперативной оценки персонала, организации труда работников и мотивации сотрудников;
3. стратегическая работа с персоналом.

*Задачи управления персоналом.* Управление персоналом решает следующие задачи:

1. выработка общей стратегии;
2. выявление необходимости предприятия в квалифицированных работниках с учетом существующего кадрового состава;
3. составление штатного расписания и разработка должностных инструкций для сотрудников организации;
4. осуществление действий по подбору персонала и формированию трудового коллектива работников;
5. создание резерва предстоящих руководителей для обеспечения преемственности, а также осуществление мер по снижению риска потерь кадров;
6. построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
7. управление затратами на персонал;
8. проведение анализа качества выполняемой работы сотрудниками;
9. разработка и внедрение программ профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников организации;
10. разработка критериев, методики и оценки персонала для аттестации сотрудников организации;
11. разработка системы продвижения по службе (управление карьерой работника);
12. осуществление мер по высвобождению персонала;
13. осуществление мер по мотивации работников предприятия, к которым относятся: повышение заработной платы, выплата премий, предоставление различных льгот, возможность продвижения по службе.

*Принципы управление персоналом.* Управление персоналом основывается на следующих принципах:

1. Принцип подбора работников по деловым и личным качествам.

2. Принцип преемственности. Сочетание в трудовом коллективе молодых сотрудников и опытных специалистов.

3. Принцип соответствия. Порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.

4. Принцип повышения квалификации.

5. Принцип замещения отсутствующего работника.

6. Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.

7. Принцип сочетания доверия к сотрудникам и контроля исполнения работниками своих трудовых обязанностей.

8. Принцип открытого соревнования между работниками, которые претендуют на руководящие должности.

9. Принцип правовой защищенности. Все управленческие и кадровые решения должны приниматься на основе действующего трудового законодательства.

*Методы управления персоналом.* На практике выделяют три группы методов управления персоналом организации:

- экономические методы;

- административные или организационно-распорядительные методы;

- социально-психологические методы.

Необходимо отметить, что управление персоналом - это комплекс методов воздействия на работников организации с целью достижения успеха компании и ее эффективного функционирования.

*Экономические методы.* К экономическим методам относятся все методы материальной стимуляции работников организации, к которым относятся:

1. участие работников в распределении прибыли предприятия;

2. система поощрений в виде повышения заработной платы, выплаты премий за качество труда и его эффективность;

3. элементы социального обеспечения работников предприятия, такие как: оплата питания сотрудникам организации, предоставление медицинской страховки, оплата проезда на общественном транспорте;

4. система наказаний в виде вычетов из заработной платы сотрудников организации и начисления штрафов.

*Административные или организационно-распорядительные методы.* Административные или организационно-распорядительные методы основаны, прежде всего, на применении руководством предприятия власти, принуждения и использовании нормативных актов в области трудового законодательства.

Административные методы реализуются в виде издания приказов, распоряжений или указаний, которые направлены на необходимость соблюдения трудовой дисциплины и предусматривают ответственность за допущенные нарушения.

Административные методы отличаются прямым характером воздействия. То есть любой приказ или распоряжение руководства организации должны быть обязательно исполнены.

*Социально-психологические методы.* Социально-психологические методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии.

Результатом применения социально-психологических методов является сведение к минимуму проявления личностных конфликтов в трудовом коллективе.

Кроме этого, при помощи социально-психологических методов можно формировать корпоративную культуру и управлять карьерой каждого сотрудника.

Социологические методы управления персоналом позволяют выявить неформальных лидеров, определить место каждого сотрудника в рабочем коллективе и эффективно решать любые производственные конфликты между работниками организации.

Главной задачей управления персоналом является наиболее эффективное использование трудовых ресурсов.

Основные функции системы управления персоналом организации: кадровое планирование, адаптация, аттестация, мотивация, оценка, обучение персонала.

## **Задания для практического занятия**

### **Задание 1**

#### *Постановка задачи*

Определите статус лиц с точки зрения их отношения к занятости, если они классифицируются как:

- экономически активное население в составе трудовых ресурсов (Эа);
- безработные (Б);
- экономически неактивное население (Эн);
- не включаемые в состав трудовых ресурсов (Н).

#### *Исходные данные*

- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- б) работник, переведенный на режим неполного рабочего дня;
- в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
- г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски;
- д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей;
- з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря,

## Задание 2

### *Постановка задачи*

Определите статус лиц с точки зрения их отношения к занятости и безработице, если они классифицируются как:

- безработные (Б);
- экономически активное население в составе трудовых ресурсов (Эа);
- экономически неактивное население (Эн);
- не входящие в состав трудовых ресурсов (Н).

### *Исходные данные*

- а) работник, находящийся в очередном отпуске;
- б) работник, уволенный в связи с сокращением штата и ищущий работу;
- в) жена, помогающая мужу на семейном предприятии;
- г) ученик, проходящий профподготовку на производстве и получающий стипендию;
- д) военнослужащий;
- е) работник, получивший инвалидность на производстве;
- ж) человек, давно потерявший работу и прекративший поиски новой работы,

## Задание 3

Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, объясните возможные причины их возникновения, а так же – к чему может привести в будущем данная проблемная ситуация, если своевременно не предпринять соответствующих мер. Определите стиль управления и стиль работы менеджера.

### *Ситуации*

1. Вы являетесь руководителем недавно открывшегося предприятия, пытаетесь четко структурировать отношения внутри предприятия и добиться строго 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 та же ..» в роли директора предприятия продумайте ваши действия.

4. Партия не качественной 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 тоже нарушение трудовой дисциплины к работникам применяются разные меры.

10. На полученную предприятием сверхприбыль руководитель приобрел солидную фирменную 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.

#### **Задание 4**

Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

Первый кандидат стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Второй претендент часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Четвертый кандидат отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своих результатов, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

### **Практическое занятие 7. Принципы кадровой политики**

#### **Теоретическая часть**

Для построения стратегии и эффективного управления человеческими ресурсами нужно четко понимать принципы кадровой политики. Если обобщить, их можно сформулировать так:

**Комплексный подход.** Означает, что кадровая политика затрагивает не только все уровни персонала (от подсобных рабочих до ТОП-менеджеров), но и все сферы их деятельности в рамках предприятия (от служебных функций до социальных связей).

**Окупаемость (эффективность).** Суть в том, чтобы вложенные в управление штатом средства с лихвой компенсировались доходами от деятельности сотрудников.

**Системность и последовательность.** Нужно, чтобы все процессы управления в кадровой политике были взаимосвязаны. За тщательным отбором методов работы должен следовать учет и анализ результатов, не только экономических, но и социальных.

**Гибкость.** Какой бы удачной ни казалась стратегия изначально, обстоятельства могут измениться. Этот принцип подразумевает постоянный контроль эффективности, оперативное изменение политики, если показатели ухудшаются. Также необходимость оперативных изменений возникает под влиянием внешних обстоятельств. Например, в условиях пандемии кадровая политика многих предприятий изменилась.

**Сбалансированность.** Означает, что не следует ограничиваться только лишь методами, которые обкатаны многолетней практикой — некоторые из них могут устареть и перестать работать в современных реалиях. В кадровой политике обязательно должны присутствовать инновационные инструменты, помогающие максимально эффективно двигаться к целям. Этот принцип еще можно назвать научностью.

## **Задания для практического занятия**

### **Задание 1**

Ознакомьтесь с материалом и сформулируйте основные принципы кадровой политики данной компании: 1) в области отбора персонала; 2) в сфере обучения и продвижения персонала; 3) в области стимулирования труда.

Международная корпорация «Наука Т» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги, «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем продаж 14 млрд. долл. Филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов.

Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад.

Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по функциональному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с другими фирмами.

Политика управления персоналом. Кадровые службы холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности работника, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники являются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления персоналом – стимулирование персонала. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер.

Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Для этого используются не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, обучающиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации

персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь «корпоративной семьи».

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», или «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

### **Задание 2**

Изучите описание деятельности компании и ситуацию, сложившуюся в организации. Какой тип и вид кадровой политики стоит выбрать? Как лучше сочетать бизнес-стратегию и кадровую стратегию в сложившихся условиях? Предложите, как провести реорганизацию с минимальными негативными последствиями, сохранив при этом ценные кадры.

Модный гляцевый журнал был учрежден и «раскручен» западным инвестором, сторонником и знатоком «высокого стиля» в журналистике. Собственник продал компанию российскому бизнесмену.

Нового хозяина в принципе устраивает уровень менеджмента, налаженных связей и системы продвижения компании, однако он считает журнал несколько консервативным по содержанию, а редакцию – слишком разборчивой в приглашении «звездных» лиц, рекламируемых товаров, тем и пр.

Руководитель отдела рекламы и продаж в целом поддерживает собственника в его стремлении расширить аудиторию и тематику журнала, однако предостерегает от радикальной смены курса, которая может привести к утрате команды – главного редактора и его сторонников.

### **Задание 3**

Прочитайте описание сложившейся в компании ситуации. Определите основные кадровые проблемы, требующие срочного решения. Предложите управленческое решение сложившейся ситуации в отделе продаж.

ООО «РиверЛаб» является компанией-дистрибьютором по продаже стоматологического оборудования и расходных материалов в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах. Головной офис находится в г. Новосибирске. ООО «РиверЛаб» создано в 2010 году и за последние годы заняло стабильное место на рынке стоматологического оборудования.

Возглавляет компанию директор, в подчинении которого 2 территориальных менеджера, один работает с Сибирским федеральным округом, другой – с Дальневосточным федеральным округом.

Работа по продаже оборудования ведется дистанционно, но менеджеры по продажам и сервисные инженеры работают в режиме командировок.

В структуре компании несколько отделов: закупок, продаж, сервисный отдел и кадровая служба.

Отдел закупок занимается поиском компаний-производителей и закупкой у партнеров стоматологического оборудования и расходных материалов. Возглавляет отдел начальник, который имеет в подчинении 9 менеджеров по закупкам и 1 специалиста по логистике.

Отдел продаж занимается расширением клиентской базы, продажей стоматологического оборудования и расходных материалов компаниям-ритейлерам. Отдел возглавляет начальник, который имеет в подчинении 14 менеджеров по продажам (6 работают по Сибирскому федеральному округу, 8 – по Дальневосточному) и 1 специалиста по логистике.

Сервисный отдел занимается гарантийным и пост гарантийным обслуживанием реализованного стоматологического оборудования. Отдел возглавляет главный инженер, у которого в подчинении 6 сервисных инженеров.

Кадровая служба состоит из менеджера по подбору кадров и бизнес-тренера, который занимается обучением менеджеров по закупке и продажам. Также в отделе работает бухгалтер.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «РиверЛаб»

В «РиверЛаб» существует проблема в подборе менеджеров по продажам. Результативность отдела продаж напрямую зависит от эффективности взаимодействия членов команды, ориентированности на общий, а не индивидуальный результат, т.к. менеджеры работают с разными регионами и важны налаженные коммуникации между сотрудниками. Менеджер по подбору кадров не учитывает данную компетенцию при подборе работников, поэтому в отделе продаж постоянно возникают проблемы в дублировании клиентской базы. Тем не менее, индивидуальная работа тоже важна, но при этом оплата менеджеров по продажам фиксированная и не зависит от количества и объема собственных продаж. Таким образом, у менеджеров по продажам отсутствует мотивация работать лучше.

В настоящее время в компании открылось вакантное место начальника отдела продаж, т.к. действующий начальник назначен территориальным менеджером по Сибирскому федеральному округу.

В связи с этим конкуренция между менеджерами по продажам усугубилась, и ориентация на общий результат отошла на второй план. Менеджеры по

продажам стали активно бороться за клиентскую базу, чтобы их заметили, и отношения стали еще более напряженными.

Это негативно сказывается на результатах работы компании и требует не только срочного закрытия вакансии, но и изменения принципов управления персоналом.

## **Практическая подготовка 8. Управление конфликтами и стрессами**

### **Алгоритм выполнения работы**

Управление конфликтами – это комплекс целенаправленных действий, которые требуются для:

- устранения причин возникновения конфликтной ситуации;
- коррекции поведения участников конфликта;
- поддержки оптимальной степени конфликтности, не выходящей за рамки контроля.

Специалисты разработали рекомендации по управлению конфликтами в организации. Они затрагивают различные аспекты поведения людей в конфликтных ситуациях, а также выбор оптимальных стратегий и средств для устранения разногласий.

Суть конфликтов в том, что каждая сторона стремится к отстаиванию своей точки зрения. При этом мнение оппонента оспаривается и подвергается сомнению. Подобные ситуации порождают различные негативные проявления, а неграмотный менеджмент может усугубить положение.

*Методы управления конфликтами в менеджменте.* Существует несколько тактических способов, направленных на урегулирование спорных ситуаций. Для целей управления конфликтом используют методы:

1. Метод скрытых действий. Применяется, когда открытое противостояние невозможно в силу объективных причин (к примеру, возможность потери имиджа).
2. Метод «быстрого решения». Используется при отсутствии необходимости в тщательном обдумывании решения, когда явного обострения конфликта нет.
3. Приспособление и уступки. Метод допустим при ожидаемом увеличении продуктивности персонала.
4. Компромисс. Участники занимают среднюю позицию в рамках существующих разногласий, принимается промежуточное решение, при котором никто из оппонентов не выигрывает и не проигрывает.
5. Переговоры. Применяется, когда обе стороны готовы к конструктивному диалогу.

б. Медиация. В конфликт внедряется независимый человек, который работает над поиском оптимального решения.

Кроме того, существуют методы, несущие административный характер управления конфликтами. Сюда относятся такие рычаги, как увольнение, премирование, наложение дисциплинарного взыскания и т.д.

### Задания

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 — персона, 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 неделикатное решение проблемы взаимоотношений с непосредственным начальником: можно обратиться к вышестоящему руководству и попытаться объясниться. Правда, в этом случае нужно быть готовым к самым разным вариантам финала этого разговора».

## **Практическая подготовка 9. Управление рисками**

### **Алгоритм выполнения работы**

Риск – возможность наступления незапланированного события, в результате которого субъект, принявший решение, направленное на достижение конкретной цели, не получает ожидаемого эффекта от осуществляемой деятельности и несет полные или частичные потери, недополучает ожидаемый доход, несет расходы сверх запланированного уровня или получает незапланированный дополнительный доход.

Риск подразделяется на динамический и статический. Динамический риск связан с возникновением непредвиденных изменений стоимости основного капитала вследствие принятия управленческих решений, а также рыночных или политических обстоятельств. Статический риск обусловлен возможностью потерь реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности и потерь дохода из-за недееспособности организации.

Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

- выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
- анализ выявленных факторов;

– оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;

- установка допустимого уровня риска;
- анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
- разработка мероприятий по снижению риска.

Классификация рисков – это описание рисков бизнеса, сделанное на основе их систематизации по различным признакам.

1. По характеру участия в рисковомой деятельности:

- чистый (простой), т.е. приводящий к определенному убытку;
- спекулятивный (условный). Может привести не только к потере, но и к дополнительной прибыли.

2. По особенностям поведения лица, принимающего решение:

- мотивированный;
- немотивированный.

3. В зависимости от области воздействия:

- глобальный (вызывается внешней средой);
- локальный (влияет только на организацию; вызван внешней или внутренней средой).

4. В зависимости от ожиданий субъекта:

- пессимистичный – рискуем, осознавая, что прибыли это не даст;
- осторожный (60% решений) – готовы пожертвовать небольшой суммой и получить немного;

- оптимистический;

- азартный – лицо, принимающее решение.

5. По степени воздействия на деятельность организации:

- приемлемый (1-2% от прибыли);
- ожидаемый (по показателям выше приемлемого, но может покрываться собственными средствами (прибыль – 25%));
- катастрофический (сокрушительный).

6. В зависимости от времени принятия решений:

- на этапе принятия решения;
- на этапе его реализации.

7. По особенностям управления:

- управляемые и неуправляемые;
- страхуемые и не страхуемые.

8. По сфере проявления:

- природно-естественные (вызванные внешней средой компании, экологические);
- технико-технологические (техника – связано со сроками амортизации, ремонта; технологии – устаревание, снижение ее эффективности);
- поведенческие – связаны с деятельностью людей в компании;
- финансовые – единственная категория риска, которая полностью страхуема, всегда спекулятивны (всегда для получения прибыли);
- политические и налоговые.

Картографирование рисков – это систематичное представление опасностей, с которыми предприятие сталкивается в результате проведения каких-либо действий, а также воздействия внешнего окружения и финансовые отношения.

Завершением процедуры картографирования является составление сводной таблицы рисков предприятия.

Анализ рисков в зависимости от области воздействия, возникающих при создании, функционировании и развитии предприятия, представляет собой важную составляющую разработки стратегии его развития. Неопределенность изменения этих факторов и формирует отраслевой риск.

В табл. 1 приведены основные виды этого риска, которые соответствуют пяти силам конкуренции по М. Портеру. По каждому из приведенных в таблице видов рисков должна производиться оценка его уровня для конкретного предприятия в условиях реализации стратегий.

Таблица 1 - Основные виды риска «пяти сил конкуренции по М.Портеру»

Силы конкуренции по М.Портеру	Наименование видов риска
1. Проникновение новых конкурентов	1. Потеря доли рынка сбыта. 2. Угроза снижения цены продукта
2. Угроза появления на рынке товаров-субститутов	1. Потеря доли или целиком рынка сбыта. 2. Риск снижения цен. 3. Риск роста затрат с целью повышения качества продукта
3. Возможности покупателей	1. Риск снижения платежеспособности покупателей. 2. Риск роста затрат на предоставление дополнительных услуг и гарантий. 3. Разрушение барьера привыкания.
4. Возможности поставщиков	1. Риск ужесточения условий снабжения сырьем, что приведет к повышению вероятности риска роста затрат. 2. Снижение качества поставки. 3. Банкротство поставщиков
5. Конкуренция между предприятиями, уже укрепившимися на рынке.	1. Риск потери доли рынка сбыта. 2. Риск снижения цен. 3. Риск потери определенной номенклатуры, снижения степени специализации предприятия 4. Риск роста затрат на повышение качества продукта и расширение сервисных дополнительных услуг покупателю

Анализы рисков, возникающих в процессе внутриотраслевой конкуренции среди предприятий, могут проводиться по критериям, приведенным в табл. 2.

Таблица 2 - Анализ риска конкуренции

Формы рисков ближней окружающей среды	Вероятность проявления
1. Потеря доли рынка сбыта вследствие: – появления новых конкурентов; – появления товаров-субститутов; – сокращение возможностей покупателей; – усиление конкуренции между предприятиями, уже укрепившимися на рынке	
2. Риск снижения цены реализуемой продукции	
3. Риск роста затрат с целью: – повышения качества выпускаемой продукции; – освоения новых технологий на стадии внедрения; – повышения цен на сырье; – снижение специализации предприятия; – увеличение объема дополнительных сервисных услуг покупателю	

Вероятность проявления того или иного вида риска конкуренции целесообразно оценивать на основе либо метода экспертных оценок, либо метода статистических наблюдений. В отдельных случаях может использоваться метод оценки вероятности рисков на основе личного опыта высшего руководства предприятия по следующей системе оценок:

- 0 – несущественный риск;
- 25 – рискованная ситуация, вероятнее всего, не наступит;
- 50 – о возможности рискованной ситуации нельзя сказать ничего определенного;
- 75 – рискованная ситуация вероятнее всего наступит;
- 100 – рискованная ситуация наступит наверняка.

### Задание

Проанализируйте перечень возможных внутриотраслевых рисков, связанных с деятельностью предприятия по производству дизайнерской продукции, оцените вероятность их наступления, основываясь на личном опыте на основе предлагаемой системы оценки рисков, сформулируйте рекомендации.

## Практическое занятие 10. Планирование в деятельности организации

### Теоретическая часть

Планирование деятельности является частью управления предприятием, что предполагает нахождение приоритетных целей и возможностей их достижения. Это обширная область, включающая план предполагаемых затрат, улучшение состояния структуры, обеспечение согласованности деятельности подразделений. В завершении работы контролируется достижение поставленных результатов.

Планирование – это менеджерская задача. Работа происходит по трем базовым направлениям:

1. Определение текущего состояния предприятия. Задача подразделяется на оценку экономического состояния компании, определение сфер, в которых предприятие функционирует эффективнее всего. Должны быть также найдены сферы, в которых требуется срочное улучшение. На основании текущего состояния можно установить, каких целей можно достигать при имеющихся ресурсах.

2. Определение стратегических задач. Рассчитываются они исходя из конкурентной среды, технологий, пожеланий руководства, ситуации на рынке.

3. Определение имеющихся и необходимых ресурсов. Понятие ресурсов включает в себя и технологии, и оборудование, и кадровый состав.

Исходя из данных задач, можно вывести структуру работы по планированию:

1. Нахождение реалистичных целей.
2. Определение показателей, на основе которых можно оценивать деятельность предприятия с точки зрения стратегии.
3. Нахождение перечня приоритетных задач, которые можно решить в данной ситуации и при имеющихся ресурсах.
4. Установление гибкой методики планирования, которая позволит достичь целей, определенных ранее.

Планирование – это комплексная задача, без которой не может обойтись ни одно развивающееся предприятие.

Анализ предполагает оценку эффективности планирования. Для ее нахождения нужно ввести определенные критерии. Самый простой критерий – прибыльность. Рассмотрим иные показатели:

1. Продуктивность применения трудовых ресурсов.
2. Эффективность работы производственных подразделений.
3. Выгода от инвестиционной деятельности, активов.
4. Расширение предприятия.

На ранних этапах планирования менеджер определяет цели на заданный период. В завершении этого периода фактические показатели сравниваются с целями. Процент от совпадения и будет показателем эффективности плана.

### Задания для практического занятия

#### Задание 1.

В плане предприятия имеются следующие данные о производстве и реализации продукции на месяц.

Таблица 1 - План производства и реализации продукции

Продукция	Объем продаж	Остаток нереализованной продукции, нат. ед.		Цена, р.
		на начало месяца	на конец месяца	
А, шт.	510	90	100	450
В, м <sup>3</sup>	1 000	250	150	130
С, м <sup>2</sup>	240	10	50	800

Определите:

- 1) объем производства каждого вида продукции, нат. ед.;
- 2) стоимость товарной продукции за месяц, тыс. р.

### Задание 2

Объем товарной продукции по отчету прошлого года составил на предприятии 5 400 тыс. р. Численность рабочих – 600 чел. По плану на следующий год предусматривается рост производительности труда на 10 % и снижение численности рабочих на 20 чел.

Определите:

- 1) объем товарной продукции по плану на год;
- 2) процент роста планового объема товарной продукции к уровню прошлого года.

### Задание 3

Определите производственную мощность предприятия и коэффициент ее использования, если количество ведущего оборудования на предприятии составляет 50 станков, время работы одного станка по плану на год предусмотрено в среднем 500 смен, трудоемкость 1 изделия составляет 1,25 станко-смены. Производственная программа по плану на год – 17 000 изделий.

### Задание 4

Предприятие состоит из четырех цехов. Цех 1 – заготовительный, цехи 2, 3, 4 специализируются на изготовлении конкретных видов продукции и имеют заказы на планируемый год.

Определите плановую выручку от реализации продукции по предприятию на год на основе следующих данных.

План производства продукции

Цех	По плану на год, тыс. р.	
	Стоимость продукции, всего	В том числе полуфабрикатов для других цехов
Цех 2	47 201	14 182
Цех 3	37 877	7 575
Цех 4	3 791	–

Пояснение: полуфабрикаты, подлежащие переработке в других цехах, не являются реализованной продукцией.

### Задание 5

Определите перечень товаров, которые могут быть включены в план производства, если предприятие, исходя из действующих производственных мощностей, может выпускать семь наименований товаров с уровнем конкурентоспособности:

$$KC1 = 0,214, KC2 = 0,236, KC3 = 0,251, KC4 = 0,264,$$

$$KC5 = 0,281, KC6 = 0,297, KC7 = 0,315.$$

Уровень конкурентоспособности у товаропроизводителей аналогичной продукции:

$$1KC_m = 0,212,$$

$$2KC_m = 0,24,$$

$$3K_{Cm} = 0,256,$$

$$4K_{Cm} = 0,258,$$

$$5K_{Cm} = 0,28,$$

$$6K_{Cm} = 0,29,$$

$$7K_{Cm} = 0,318.$$

Пояснение: в план производства включается номенклатура продукции, уровень конкурентоспособности которой превышает аналогичный показатель у товаропроизводителя-конкурента.

## **Практическая подготовка 11. Видение, миссия и цели организации**

### **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. ИТ-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. ИТ-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 ИКЕА: «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;
- привносить смысл во все, что мы делаем.

### **Лучшие миссии компаний: российские бренды (примеры)**

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 учета 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 12. Решение ситуационных задач с использованием модели коммуникационного процесса**

### **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 в 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, отрабатывают 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:

1. Какие мысли возникли в первый момент?
2. Как бы вы хотели поступить?
3. 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 13. Самоменеджмент

### Теоретическая часть

Самоменеджмент — это саморазвитие менеджера как личности и организация его личной деятельности. Самоменеджмент подразумевает целенаправленное и последовательное использование проверенных методов работы в повседневной практике. Он особенно эффективен в специфических условиях преобладания самоорганизации.

Основные цели самоменеджмента:

1. максимальное использование менеджером времени и своих возможностей;
2. сознательное управление течением жизни;
3. преодоление внешних обстоятельств как на работе, так и в личной жизни.

При ежедневном решении разного рода задач менеджер выполняет различные функции. Этот процесс можно представить как круг самоменеджмента. В нем обозначено пять функций:

1. постановка целей;
2. планирование;
3. определение приоритетов по предстоящим делам;
4. составление распорядка дня и организация трудового процесса;
5. самоконтроль и корректировка целей.

На практике в связи с данной закономерностью обычно используется и проводится АВС-анализ, представляющий собой метод, с помощью которого определяют степень распределения конкретной характеристики между отдельными элементами какого-либо множества.

АВС-анализ в деятельности менеджера основывается на следующей закономерности:

1. важнейшие дела (категория А) составляют около 15% количества всех дел руководителя. Значимость этих дел (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%;
2. на важные дела (категория В) приходится около 20% общего числа и также 20% значимости дел;
3. менее важные и несущественные дела (категория С) составляют около 65% общего числа дел, но имеют незначительную долю — порядка 15% в общей значимости всех дел менеджера.

Рекомендуется проанализировать дела по методу АВС, для чего:

1. составить список всех дел, которые предстоит решить в определенном периоде (декада, день и т. д.);
2. установить очередность дел в соответствии с их значимостью. При этом нужно иметь в виду, что важность дел не имеет ничего общего с их срочностью;
3. пронумеровать дела;
4. оценить каждое дело в соответствии с категориями А, В или С: наиболее важные дела для осуществления деятельности, которые не подлежат перепоручению (15% от всех дел — категория А); важные дела, которые могут быть поручены для исполнения другим лицам (20% от всех задач — категория В); менее важные дела, которые должны быть перепоручены (65% от всех дел

— категория С);

5. перепроверить, исходя из первоочередности дел, свой временной план на соответствие имеющегося бюджета времени значению дел: 65% запланированного времени (около 3 ч) — дела категории А; 20% запланированного времени (около 1 ч) — дела категории В; 15% запланированного времени (около 45 мин) — дела категории С;

6. произвести соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на выполнение дел категории А, следует на выполнение менее важных дел категорий В и С выделить столько времени, сколько соответствует их значению;

7. рассмотреть каждое дело категорий В и С с точки зрения возможности его перепоручения (делегирувания) подчиненным сотрудникам.

Необходимо обратить внимание на то, что дела категории С не являются ненужными, поскольку наряду с делами категорий А и В существует множество предварительных работ и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Таким образом, не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела.

Успешная деятельность менеджера предполагает выполнение им дел в соответствии с их важностью: сначала — немногие «жизненно важные», потом — многочисленные «второстепенные».

В связи с этим рекомендуется за самые важные, т. е. приносящие наибольший результат, дела категории А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть эффекта. На дела категории В приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа менее важных и несущественных дел дает небольшой итог.

Принятие решений о приоритетах — процесс индивидуальный, субъективный. Однако его решения должны основываться на фактических данных.

При планировании и выявлении дел категории А менеджеру необходимо ответить на следующие вопросы:

1. благодаря выполнению каких дел он(а) в наибольшей степени приблизится к достижению главных целей;
2. может ли он(а) путем выполнения одного-единственного дела решить сразу несколько других;
3. выполнение каких дел принесет наибольшую пользу;
4. невыполнение каких дел может иметь негативные последствия.

Время, необходимое для выполнения действительно важных дел, зачастую тратится на срочные, но менее важные дела. Весьма часто возникают ситуации, когда руководителю надо быстро принять решение, какому делу отдать предпочтение. Согласно правилу Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от срочности и важности различаются:

1. срочные — важные дела. За них следует приниматься немедленно и самому выполнять;

2. срочные — менее важные дела. В этом случае существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате решать только эти задачи, потому что они срочные. Если же они, однако, являются не столь важными, то должны быть делегированы, поскольку для их выполнения не требуется каких-либо особых профессиональных качеств;

3. менее срочные — важные дела. Они, как правило, могут подождать. Трудности возникают тогда, когда эти дела превращаются в срочные и должны быть выполнены руководителем в кратчайшие сроки. Поэтому рекомендуется перепроверить степень их важности и попробовать полностью или частично поручить их выполнение сотрудникам;

4. менее срочные — менее важные дела. Как правило, необязательно сразу приниматься за эти дела или поручать их подчиненным. Некоторые из этих дел следует отправить в архив или в корзину.

Таким образом, для того чтобы значительно повысить производительность и результативность управленческой работы, менеджер должен мотивировать труд своих подчиненных, вовлекать их в сферу своей ответственности, поручая им не только менее важные (рутинные) дела.

## **Задания для практического занятия**

### **Задание 1**

Цель задания: проведение тренинга по передаче устной информации от менеджера к подчиненному и установление степени искажения информации в зависимости от количества инстанций ее прохождения.

Содержание задания: тренинг проходит в двух аудиториях. В одной аудитории находится преподаватель, выступающий в роли менеджера, и двое студентов (один из них в роли эксперта). Группа студентов находится в другой аудитории и не слышит, как передается информация. Студенты по очереди заходят для передачи информации. Преподаватель, имитирующий менеджера, в присутствии эксперта передает другому студенту информацию следующего содержания: 21.04.2015 г. в 9.00 часов по московскому времени необходимо встретить прибывающего на 3-ю платформу поездом из г. Воронежа, вагон № 8, представителя ФПГ Виктора Ильича Аксененко для заключения договора на поставку товаров. Если поезд задерживается, то необходимо ждать В.И. Аксененко на вокзале у касс на поезда дальнего следования. Эту информацию студент в присутствии эксперта передает следующему вошедшему студенту, тот — следующему и так по цепочке, пока не пройдут все студенты группы. Последний передает ее эксперту.

Информация явно расходится с первоначальной, и чем большее количество студентов будут ее передавать друг другу, тем она будет больше непохожей на первоначальную.

## Задание 2

Цель задания: научиться работать с тестами для самосовершенствования.

Содержание задания: на основе ответов на ниже представленные тесты постарайтесь создать собственный социально-психологический портрет.

### Тест № 1. Соответствие профессии менеджера

Отвечая на вопросы, запишите свои очки.

*1. Переживаете ли вы неприятности долгое время?*

Да — 5, часто — 4, иногда — 2, никогда — 0.

*2. Много ли времени уделяете себе вечером?*

Свыше трех часов — 0, два часа — 2, один час — 0, меньше часа — 2, ни минуты — 4.

*3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?*

Да — 4, часто — 3, редко — 1, нет — 0.

*4. Вечно ли вы спешите?*

Да — 5, спешу часто — 4, спешу иногда — 1, никогда не тороплюсь — 0.

*5. Является ли для вас затруднением обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?*

Да — 3, зависит от обстоятельств — 2, очень редко, никогда — 0.

*6. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?*

Весьма часто — 5, иногда — 2, никогда — 0.

*7. Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?*

Да — 5, часто — 4, иногда — 2, никогда — 0.

*8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде?*

Да — 3, часто — 2, иногда — 1, редко — 1, никогда — 0.

*9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?*

Да — 5, часто — 4, иногда — 3, редко — 1, никогда — 0.

*10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?*

Да — 5, нередко — 4, бывает — 3, очень редко, никогда — 0.

*11. Часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?*

Весьма часто — 5, нередко — 4, иногда — 1, редко, никогда — 0.

*12. Нервничаете ли вы, выставляя очередь?*

Очень часто — 4, часто — 3, иногда — 2, очень редко — 1, никогда — 0.

13. *Нравится ли вам давать советы другим?*

Да — 4, как правило — 3, иногда — 1, редко никогда — 0.

14. *Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?*

Всегда — 3, зачастую — 2, часто — 1, очень редко, никогда — 0.

15. *Быстро ли вы говорите?*

Спеша, скороговоркой — 3, довольно торопливо — 2, спокойно, рассудительно — 0.

Подсчитайте очки:

от 50 до 63 очков: навверное напряжение велико; надо подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни.

от 20 до 49 очков: здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

до 19 очков: основные ваши черты — спокойствие и уравновешенность. Не обращайтесь внимание на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

## **Тест № 2. Соответствие профессии менеджера**

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно лишний раз проверить себя, хотя бы с помощью теста.

Попробуйте, например, ответить «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем?
2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли вы принять участие в сделке, которая сулит большую прибыль, но принимать решения придется в условиях неопределенности?
4. Откажитесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?
8. Способны ли вы заключить пари на сумму, которой в данный момент не располагаете?
9. Откажитесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них

вашего руководителя неопределенна?

11. Независимый ли у вас характер?
12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
14. Устроит ли вас работа, связанная с многочисленными разъездами?
15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Если на 13 и более вопросов вы ответили положительно, то можете попытаться силы в предпринимательстве.

### **Тест № 3. Как управлять своим временем?**

Нижеследующая анкета должна помочь вам представить себе в первом приближении практикуемый вами до сих пор стиль работы.

Если вы наберете менее 20 баллов, то это не должно вас обескуражить. Просто вам надо употребить свою энергию на устранение слабых мест, что будет первым шагом на пути к последовательному самоменеджменту.

Самооценка в баллах: 0 — почти никогда, 1 — иногда, 2 — часто, 3 — почти всегда.

17. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы по планированию текущих мероприятий.

18. Я перепоручаю подчиненным все, что можно перепоручить.

19. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их реализации.

20. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.

21. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи делаю в первую очередь.

22. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.

23. Свою дневную нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.

24. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

25. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на жизненно важных проблемах.

26. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать

другие, а мне необходимо выполнить наиболее важные дела.

Если вы теперь суммируете баллы, набранные в результате проверки вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты:

**0—15 баллов:** вы не планируете своего рабочего времени и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его.

**16—20 баллов:** вы пытаетесь овладеть своим временем, но вы не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

**21—25 баллов:** у вас хороший самоменеджмент.

**26—30 баллов:** вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим вас людям приобщиться к вашему опыту.

#### Тест № 4. Сильный ли у вас характер?

1. Часто ли вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают ваши поступки на окружающих?

Очень редко — 0; редко — 1; достаточно часто — 2; очень часто — 3.

2. Случается ли вам говорить что-либо такое, во что вы сами не верите, из-за упрямства, наперекор другим либо из-за престижных соображений?

Да — 0; нет — 1.

3. Какие из нижеперечисленных качеств вы более всего цените в людях?

Настойчивость — 1; широта мышления — 1; эффективность, умение «показать себя» — 0.

4. Имеете ли вы склонность к педантизму?

Да — 2; нет — 0.

5. Быстро ли вы забываете о неприятностях, которые случаются с вами?

Да — 0; нет — 2.

6. Любите ли вы анализировать свои поступки?

Да — 2; нет — 0.

7. Находясь в кругу лиц, хорошо вам известных:

стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу, — 2; остаетесь самим собой — 0.

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях?

Да — 0; нет — 2.

9. Какое из перечисленных ниже определений, по вашему мнению, более всего подходит к вам?

Мечтатель — 0; «рубаха-парень» — 1; усерден в труде — 3; пунктуален, аккуратен — 3; «философ» в широком смысле слова — 2; суетной человек — 0.

*10. При обсуждении того или иного вопроса:*

высказываете свою точку зрения, хотя она и отличается от мнения большинства, — 2; считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения, — 0; поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении, — 0; не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает, — 0.

*11. Какое чувство вызывает у вас неожиданный вызов к руководителю?*

Раздражение — 0; тревогу — 1; озабоченность — 2; никакого чувства — 0.

*12. Если в пылу полемики ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против вас, как вы поступите?*

Ответите ему в том же тоне — 0; проигнорируете этот факт — 0; демонстративно оскорбитесь — 1; предложите сделать перерыв — 3.

*13. Если ваша работа забракована, это вызывает у вас:*

досаду — 2; стыд — 1; гнев — 0.

*14. Если вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь?*

Самого себя — 2; «фатальное невезение» — 0; прочие «объективные обстоятельства» — 0.

*15. Не кажется ли вам, что окружающие вас люди, будь то руководители, коллеги или подчиненные, недооценивают ваши способности и знания?*

Да — 0; нет — 2.

*16. Если ваши друзья или коллеги начинают над вами подтрунивать, то что делаете вы?*

Злитесь на них — 0; стараетесь ретироваться — 1; не раздражаясь, начинаете подыгрывать им — 2; отвечаете смехом и, как говорится, «ноль-внимания» — 0; делает безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете — 0.

*17. Если вы спешите и вдруг не находите на обычном месте свой портфель (зонтик, перчатки и т.д.), то как вы поступите?*

Будете продолжать поиск — 2; будете искать, попутно обвиняя домашних в беспорядке, — 0; уйдете без нужной вещи — 1.

*18. Что скорее всего выведет вас из равновесия?*

Длинная очередь в приемной — 1; толчея в общественном транспорте — 0; необходимость приходить несколько раз в определенное место по одному и тому вопросу — 2.

*19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все*

*новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения?*

Да — 0; нет — 2.

Если для выполнения срочной работы вам предоставится возможность выбирать себе помощника, кого из возможных кандидатов вы выберете?

Человека исполнительного, но без инициативного — 0; человека знающего, но упрямого и спорщика — 1; человека одаренного, но с ленцой — 2.

### *Классификатор*

Ниже 15 очков: увы, вы человек слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный, и в дружбе и в работе на вас трудно положиться. Задумайтесь над этим!

От 15 до 25: у вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что вам это под силу!).

От 26 до 38: вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбирать правильное решение. Это говорит о чертах сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный — это не значит жестокий.

Больше 38: простите, но мы ничего не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером (а коль есть, то им просто нечего порекомендовать). А может быть, такая сумма очков не совсем объективная оценка своих поступков?

### **Тест № 5. Решительны ли вы?**

Это немаловажный вопрос. Нерешительность приводит к весьма серьезным проблемам. Итак, решительны ли вы? Ответьте на вопросы нашего теста, и, надеюсь, вы узнаете себя лучше. Из предложенных вариантов — А, Б, В, Г, Д, Е — выберите один.

1. Что, по-вашему, движет человеком в жизни прежде всего?

А — любопытство, Б — желание, В — необходимость.

2. Как вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?

Г — их увольняют; Д — уходят из-за большей зарплаты; Е — другая работа им больше по душе.

3. Когда у вас происходят неприятности:

А — вы откладываете их решение до последнего; Б — у вас есть

потребность проанализировать, насколько виноваты вы сами; В — вы не хотите даже думать о том, что случилось.

4. Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:

Е — заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно; Г — с боязнью ждете, когда вас спросят о результатах; Д — вы основательно подготовитесь к объяснению.

5. Когда вы достигните какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:

В — с чувством облегчения; Б — с бурными положительными эмоциями; А — по-разному, в зависимости от цели, но не так бурно.

6. Что бы вы порекомендовали очень стеснительному человеку?

Г — избегать ситуаций, требующих риска; Е — избавиться от этого, обратившись к помощи психолога; Д — познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью.

7. Как вы поступаете в конфликтной ситуации?

Б — переговорю с тем, с кем вступил в конфликт; А — напишу письмо; В — попрошу разрешить конфликт через посредника.

8. Какого рода страх возникает у вас, когда вы ошибаетесь?

Д — страх того, что ошибка может изменить порядок, к которому вы привыкли; Г — боязнь наказания; Е — боязнь потерять престиж.

9. Когда вы с кем-то разговариваете, то:

А — время от времени отводите взгляд; Б — смотрите прямо в глаза собеседнику; Г — отводите взгляд, даже когда к вам обращаются.

10. Когда вы ведете важный разговор, то:

Е — тон разговора обычно остается спокойным; Д — вы то и дело вставляете ничего не значащие слова; Г — вы повторяетесь, волнуетесь, ваш голос начинает вас подводить.

А теперь обратимся к результатам. Если почти все ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то вы человек не особенно решительный, но вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете, что дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия — результат не страха, а осмотрительности и осторожности. Когда вы читаете книги, смотрите фильм о смелых, отчаянных людях, то часто хотели бы быть на их месте.

Если вы выбрали главным образом варианты Б и Е, то вы, безусловно, решительный человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но, несмотря на это, вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у вас есть еще и чувство

ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в вашей группе должны быть люди другого типа, которые уравновешивали бы вашу слишком большую активность. Не нужно ли вам все же продумывать решения, которые вы принимаете?

Если все ваши ответы относятся к В и Г, то вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшаетесь приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным. Часто вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвал. Есть ли у вас другие варианты ответов? Если нет, то у вас проблемы не только с самим собой, но и с окружающими.

### **Тест № 6. Проверьте ваши знания о проведении деловых совещаний**

1. Где лучше проводить совещания?
  - в кабинете руководителя — 1;
  - в общей комнате — 2;
  - в зале заседаний — 3.
2. В какое время проводить совещания?
  - утром — 1;
  - перед обедом — 3;
  - после обеда — 2;
  - когда надо, тогда и проводить — 0.
3. Оптимальная продолжительность совещания?
  - до одного часа — 5;
  - от часа до двух часов — 3;
  - сколько надо, столько и проводить — 0.
4. Сколько участников должно быть на совещании?
  - до 10 чел. — 5;
  - до 15 чел. — 3;
  - сколько надо, столько и пригласить — 1.
5. Всегда ли нужно приглашать первых руководителей?
  - всегда — 0;
  - можно заместителя — 1;
  - только тех, кто компетентен — 3.
6. Можно проводить совещания стоя?
  - да — 2;
  - нет — 0;
  - иногда можно — 3.

### 7. Что лучше?

- два совещания в неделю по 30 минут — 2;
- собраться один раз в неделю, но продолжительность совещания не ограничивать — 1.

8. Ваше отношение к следующему порядку проведения совещания: руководитель присутствует в начале и при принятии решений:

- да, так надо проводить совещания — 3;
- нет, так нельзя проводить совещания — 2;
- иногда так можно поступать — 4.

### 9. Как делать основной доклад?

- продолжительность его не ограничивать — 0;
- до 20 минут — 4;
- до одного часа — 3;
- основной доклад лучше вообще не делать, а отпечатать и раздать — 5.

### 10. Как организовывать прения?

- подготовить список выступающих заранее — 1;
- выступают все желающие — 2;
- председатель должен давать слово по своему усмотрению — 3;
- нужно сочетать различные способы — 4.

### 11. Оптимальный регламент для прений?

- от 3 до 5 минут — 4;
- от 5 до 7 минут — 3;
- от 7 до 10 минут — 2;
- сколько просят, столько и дать времени — 1.

### 12. Следует ли устраивать перерывы в совещаниях?

- да, через 1,5—2 часа — 0;
- никогда — 3;
- если об этом просят участники — 2.

### 13. Как оформлять результаты совещания?

- только протоколом, других документов не нужно — 1;
- кроме протокола нужен директивный документ (например, резолюция) — 2;
- ничего не надо оформлять, пусть каждый записывает то, что считает нужным, — 0.

### 14. Организация контроля:

- контроль осуществляет сам руководитель — 1;
- контроль возлагается на компетенцию комиссии и тщательно

осуществляется — 3;

- контроль не обязателен — 0.

15. Результаты:

- от 5 до 19: уровень ваших специальных знаний о проведении совещаний невелик;
- от 20 до 34: ваши представления о проведении совещаний удовлетворительны, но надо изучать передовой опыт;
- 35 и более: ваши знания о проведении деловых совещаний на высоком уровне.

### **Тест № 7. Умеете ли вы давать поручения?**

На этот вопрос вам поможет ответить тест, разработанный американскими специалистами по вопросам менеджмента. Ответы «да» или «нет».

1. Берете ли вы регулярно работу на дом?
2. Задерживаетесь ли вы на работе дольше, чем ваши подчиненные?
3. Тратите ли время, делая за других то, что они могли бы сделать сами?
4. Когда возвращаетесь на работу после поездки, обнаруживаете вы, что папка для входящих бумаг переполнена?
5. Продолжаете ли заниматься теми же делами и проблемами, что и до занятия этой должности?
6. Часто ли вас прерывают вопросами и требованиями по поводу текущих проблем и дел?
7. Тратите ли время на текучку, с которой могут справиться другие?
8. Любите ли быть в курсе всех дел?
9. Подключаетесь ли к работе, чтобы выполнить ее в срок?
10. Занимаетесь ли делами в порядке их важности?

Если вы ответите на все вопросы «нет» и только на один «да», то ваше умение передавать дела другим можно оценить как отличное. Если на пункты 2, 3, 4 вы ответите «да», то вам необходимо больше дел передать подчиненным.

Если же вы 5 раз и более сказали «да», то проблема передачи дел другим стоит перед вами очень серьезно. Вы срочно должны изменить свой стиль работы!

### **Тест № 8. Куда уходит время?**

Просмотрите следующий список, состоящий из 30 самых существенных «поглотителей», или «ловушек» времени, и наметьте «свои» пять

важнейших.

1. Нечеткая постановка цели.
2. Отсутствие приоритетов в делах.
3. Попытка слишком много сделать за один раз.
4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях

их решения.

5. Плохое планирование трудового дня.
6. Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол.
7. Чрезмерное чтение.
8. Скверная система досье.
9. Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе).
10. Поиски записей, памятных записок, адресов, телефонных

номеров.

11. Недостатки кооперации или разделения труда.
12. Отрывающие от дела телефонные звонки.
13. Незапланированные посетители.
14. Неспособность сказать «нет».
15. Неполная, запоздалая информация.
16. Отсутствие самодисциплины.
17. Неумение довести дело до конца.
18. Отвлечение (шум).
19. Затяжные совещания.
20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.
21. Отсутствие связи (коммуникации) или неточная обратная связь.
22. Болтовня на частные темы.
23. Излишняя коммуникабельность.
24. Чрезмерность деловых записей.
25. Синдром «откладывания».
26. Желание знать все факты.
27. Длительные ожидания (например, условленной встречи).
28. Спешка, нетерпение.
29. Слишком редкое делегирование (перепоручение) дел.
30. Недостаточный контроль за перепорученными делами.

Одолев свои пять важнейших «поглотителей» времени, вы уже сможете добиться значительного повышения продуктивности своей деятельности.

### **Тест № 9. Подвержены ли вы скрытому стрессу?**

Часто даже незначительные повседневные неприятности существенным образом воздействуют на нервы. На первый взгляд кажется, будто они не

оставляют следа, однако их регулярное повторение приводит к серьезным осложнениям. Вот девять обычных ситуаций, когда эти неприятности возникают. Пометьте, какие из них больше всего вас нервируют.

1. Вы хотите позвонить по телефону, но нужный номер постоянно занят.
2. Когда вы сами ведете машину, а кто-то непрерывно дает вам советы.
3. Когда вы замечаете, что кто-то наблюдает за вами, вмешивается в вашу беседу.
4. Если кто-то прерывает ход ваших мыслей.
5. Если кто-то без причин повышает голос.
6. Вы плохо себя чувствуете, если видите комбинацию цветов, которые, по вашему мнению, не сочетаются друг с другом.
7. Когда вы здороваетесь с кем-то за руку и не ощущаете ответного пожатия.
8. Разговор с человеком, который якобы все знает лучше вас.

Если вас раздражает более пяти указанных выше ситуаций — внимание! Вы близки к стрессу. Вам необходим отдых. Чем больше ситуаций вы отметили, тем хуже состояние ваших нервов. А если вы отметили все — срочно обращайтесь к врачу.

## **Практическое занятие 14. Организация контроля на предприятии**

### **Теоретическая часть**

Организация контроля включает в себя определение его субъектов, обоснование целей и задач, разработку соответствующих методов и технологий контроля, а также научное и кадровое сопровождение.

Объектами контроля в организациях могут быть организация в целом, ее подразделения, отдельные процессы или проекты, отдельные сотрудники.

В общественных системах субъектами контроля являются органы власти, граждане страны, их ассоциации и союзы.

После принятия любого управленческого решения (плана, программы, какого-либо стандарта, норматива и т.п.) контрольная деятельность становится органической частью общей системы менеджмента данной организации.

Методы и виды контроля разнообразны и зависят от предмета, целей, задач и области менеджмента, а также от того, какая деятельность (прошлая, настоящая, будущая) становится предметом контроля.

Предварительный контроль позволяет принципиально решать вопрос о целесообразности каких-либо действий в будущем.

Направляющий (текущий) контроль проводится в целях поддержания устойчивости проводимых работ от их начала и до получения планируемых результатов.

Фильтрующий контроль имеет целью окончательное решение вопроса о продолжении какого-либо действия, например вступления международного соглашения в действие после его ратификации законодательным органом страны.

Заключительный контроль проводится после завершения работ и дает представление об общих результатах в сопоставлении с запланированными.

В настоящее время особое внимание уделяется методам непрерывного контроля, что позволяет получать своевременную обратную связь в виде информации, непосредственно характеризующей конечные результаты организации и в целом качество ее менеджмента. К этому виду контроля относится отслеживание изменений политической, экономической и социальной ситуации в стране, регионах, городах и районах, в поведении сотрудников и т.п.

Структуры, осуществляющие практическую контрольную деятельность, многочисленны и различны как по статусу в системах управления, так и по выполняемым функциям. Специальные структурные подразделения, осуществляющие контроль, имеются в администрации Президента страны, Правительстве Российской Федерации, министерствах и ведомствах, Центральном банке России, во многих корпоративных учреждениях, в общественных и политических организациях, в средствах массовой информации и т.п.

В отдельных случаях контроль в деятельности организаций доминирует, составляет основное содержание их деятельности. К таким организациям относятся прокуратура,

Счетная палата Российской Федерации и другие контролирующие органы страны.

Традиционная организация контроля, особенно в производственных структурах, основывается на показателях эффективности различных видов деятельности и их соответствии принятым ранее критериям, показателям и индикаторам.

В деятельности коммерческих организаций общепринятой практикой стало прогнозирование видов производства продукции и услуг, которые имеют большую вероятность успеха на рынках, систематическое уточнение критериев оценки качества и эффективности, осуществление специальных видов контроля (технического, экологического, контроля качества).

Таким образом, контроль - это систематическая и конструктивная деятельность руководителей, органов управления, призванная определять степень адекватности достигнутых и будущих результатов, а также других компонентов деятельности ее целям и нормам. Контроль - это сбор и обработка информации о траектории движения управляемого объекта, сопоставление ее с параметрами, заданными заранее в планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Контроль - это одна из основных управленческих функций, неотъемлемая составляющая процесса управления, воздействующая на все его остальные функции и непрерывно участвующая в этом процессе от его начала и до завершения. Сердцевиной контроля является механизм обратной связи с объектом управления.

Контроль взаимодействует со всеми другими функциями управления, играет ключевую роль в достижении управляемой системой запланированных результатов деятельности и сохранении ею требуемых характеристик.

Контроль включает установку стандартов, измерение фактически достигнутых результатов, соотнесение их со стандартами и осуществление корректирующего воздействия в том случае, если достигнутые результаты отличаются от установленных стандартов. Контроль способствует тому, чтобы фактически полученные результаты были как можно ближе к требуемым или желаемым целевым ориентирам.

Типы, методы и виды контроля разнообразны. Знание их классификации позволяет выбрать и осуществить такой контроль, который будет эффективным и оптимальным в отношении поставленной цели, сложившейся ситуации и имеющихся возможностей.

## Задания к практическому занятию

### Задание 1

Проанализировать определение понятия «контроль» в специальной литературе, используя информацию таблицы 1. Дополнить таблицу определениями понятия «контроль», используя разнообразные информационные источники. Раскрыть содержательную характеристику каждого из приведенных определений. Сформулировать наиболее оптимальное определение понятия «контроль».

Таблица 1 - Определение понятия «контроль» в некоторых источниках специальной литературы

Источник	Определение понятия «контроль»
Энциклопедический словарь бизнесмена: менеджмент, маркетинг, информатика. – К.: Техника, 1993. 856с.	«Контроль – замер и анализ результатов выполнения стратегических планов, планов маркетинга и принятия мер, которые корректируют их».
Белуха Н.Т. Теория финансово-хозяйственного контроля и аудита: Учебник. – К.: ПП «Влад и Влада», 1996. – 320с.	«...контроль – это система наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования объекта управления принятым управленческим решениям, установление результатов управленческого влияния на управляемый объект выявлением отклонений, допущенных в процессе этих решений».
Бутынец Ф.Ф., Бардаш С.В., Малюга Н.М., Петренко Н.И. Контроль и ревизия. – Житомир: ЖИТИ, 2000. – 512с.	«Контроль – это систематическое наблюдение и проверка процесса функционирования соответствующего объекта с целью установления его отклонений от заданных параметров».
Афанасьев В.Г. Человек в управлении обществом. М.: Политиздат, 1977. – 125с.	«Контроль – это труд по наблюдению и проверке соответствия процесса функционирования объекта принятым управленческим решениям – законам, планам, нормам, стандартам, правилам, приказам и т.д.; выявлению результатов воздействия субъектов на объектов, допущенных отклонений от

	требований управленческих решений, от принятых принципов организации и регулирования».
Павлюк В.В. Контроль и ревизия: Учебное пособие. – Донецк, «Кассиопея», 2000. – 135с.	«Контроль, являясь элементом управления, представляет собой сложный процесс, направленный на проверку соответствия контролируемых объектов предъявленным к ним требованиям и заданным параметрам».
Райхберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Современный экономический словарь. – М.: ИНФА, 1996. – 496с.	«Контроль (с французского controle – проверка) – составная часть управления экономическими объектами и процессами, которая заключается в наблюдении за объектом с целью проверки соответствия желаемому и необходимому состоянию, предусмотренному законами, положениями, инструкциями, другими нормативными актами, а также программами, планами, договорами, проектами, соглашениями».
Усач Б.Ф. Контроль и ревизия. – К.: Инюре, 1998. – 352с.	«Контроль (франц. controle - список, который ведется в двух экземплярах; здесь – возврат к ранее рассматриваемому вопросу, его проверка) означает проверку выполнения тех или иных хозяйственных решений с целью установления их законности и экономической целесообразности».
Шевчук В.А. Контроль хозяйственных систем в обществе с переходной экономикой: Монография. – К.: Киев. Гос. торг.-экон. Ун-т. – 1998. – 371с.	«... контроль имеет латинское происхождение, созданное путем объединения слов: zola, которое обозначает сверток бумаги с записями, документ и contra, т.е. противопоставление, которое выдвигается против утверждений, которые находятся в этом документе».

### Задание 2.

На основании данных таблицы 2, необходимо связать понятия с их определениями.

Таблица 2 - Понятия и их определения

Понятия	Определение
1. Доброкачественный документ	А) Уничтожение штрихов текста непосредственно химическим способом.
2. Недоброкачественный документ	Б) Документ, которыми оформлено движение производственных запасов в то время, когда они в действительности не поступали, использованы на другие цели или вообще остались без движения.
3. Материальная подделка	В) Составление и выдача документа, правильно оформленного с формальной стороны, но такого, который заранее содержит ложные данные.
4. Подчистка	Г) Оформление операций движения денежных средств, которые в действительности не происходили.
5. Исправление	Д) Вставки, приписки, которые вносят с целью изменения начального объема или содержания операции.

Понятия	Определение
6. Подделка, которая проводится частными лицами	Е) Документ, который соответствует действующим требованиям и положениям про документы и записи в бухгалтерском учете.
7. Интеллектуальная подделка	Ж) Подмена содержания оригинала документа путем подчисток, исправлений, отметки предыдущим числом и другими способами.
8. Бестоварные документы	З) Документ, который не соответствует требованиям к составлению и отражает проведенную операцию в искаженном виде.
9. Безденежные документы	И) Внесение должностным лицом в официальные документы (с целью выгоды или по другим мотивам) заранее ложных данных, подчисток или определение другим числом, составление и выдача ложных документов или внесение в учетные регистры сознательно ложных данных.
10. Должностная подделка	К) Подделка свидетельства или другого документа, который выдается государством или предприятием, на основании которого предоставляются определенные права или отменяются обязанности.
11. Дописки	Л) Механическое уничтожение штрихов текста путем стирания (ластиком) или вырезания острым предметом (лезвием, ножом, иголкой).

## Практическая подготовка по теме 15. Оценка эффективности менеджмента

### Алгоритм выполнения работы

Эффективность менеджмента как управляющей системы в широком смысле – это целесообразность и качество управления, нацеленное на наилучшую результативность деятельности управляемой системы организации, реализацию целей и стратегий, достижение определенных качественных и количественных экономических результатов.

Эффективность менеджмента определяется многими аспектами деятельности организации, включая внешние и внутренние характеристики.

Эффективное управление организацией – это сложный балансирование различных величин и интересов, предполагающий намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага организации.

Главным признаком эффективности менеджмента является степень достижения целей деятельности организации.

Для закрепления полученных знаний по данной теме необходимо ответить на поставленные в заданиях вопросы. Вопросы выводятся на экран с помощью технических средств. Студенты заносят в тетради таблицы с ответами.

### Задания

1. Отметьте в соответствующей графе, с помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность менеджмента.

Показатели	Верно	Неверно
1. Количество управленческого персонала		+
2. Оборот предприятия		
3. Удельный вес управленческого персонала в общей численности организации		
4. Производительность труда на основных технологических операциях		
5. Уровень затрат на управление в расчете на единицу объема реализации		
6. Себестоимость		

2. Отметьте основные принципы рациональной организации производственных процессов:

Принципы	Верно	Неверно
1. Результативность		+
2. Параллельность		
3. Производительность		
4. Непрерывность		
5. Ритмичность		
6. Рентабельность		
7. Пропорциональность		
8. Прямоточность		

3. Предположим, вы получили предложение из конструкторского бюро о возможности освоения производства нового вида продукции. Что вы сделаете в первую очередь, чтобы определить целесообразность этого решения?

	Верно	Неверно
1. Проанализирую свои потребности и конкурентов	+	
2. Распоряжусь провести на своем предприятии анализ производительности труда и использования производственной мощности		
3. Сопоставлю длительность жизненного цикла и возможные сроки подготовки производства этого изделия		
4. Срочно попрошу рекомендаций и гарантий инвестиций в своем банке		

4. Эффективность менеджмента – это:

	Верно	Неверно
1. Соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса	+	
2. Прибыльность бизнеса		

3. Целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса)		
---	--	--

5. Соотношение понятий «успешность бизнеса» и «эффективность менеджмента»:

	Верно	Неверно
1. Это одно и то же		+
2. Успешность бизнеса – оценка того, что делает организация: Эффективность менеджмента – то, как он это делает		
3. Успешность бизнеса – понятие количественное, экономическое, эффективность менеджмента – понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями		

1 –	верно – 3,5	неверно – 1,2,4,6
2 –	верно – 2,4,5,7,8	неверно – 1,3,6
3 –	верно – 1,3	неверно – 2,4
4 –	верно – 1,3	неверно – 2
5 –	верно – 2	неверно – 1,3

### 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>