

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»  
ИЖЕВСКИЙ ФИЛИАЛ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА**

по получению первичных профессиональных умений и навыков делового  
общения

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль: Управление человеческими ресурсами

Форма обучения: очная, заочная

Квалификация выпускника: бакалавр

Срок обучения: очная форма обучения на базе среднего общего образования – 4 года, заочная форма обучения на базе среднего общего образования - 5 лет, заочная форма обучения на базе СПО - 4 года

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	Очная форма	Заочная форма	
	на базе среднего общего образования	на базе среднего общего образования	на базе СПО
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем			
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	-	2	-
• лекции	2	2	-
• практические	108	108	-
• лабораторные	-	-	-
• семинарские	-	-	-
2. Самостоятельная работа студентов, всего	-	-	-
• курсовая работа (проект)	-	-	-
• др. формы самостоятельной работы	-	-	-
3. Промежуточная аттестация: зачет/экзамен/ зачет с оценкой	зачетс оценкой	зачетс оценкой	зачет с оценкой
4. Переаттестация	-	-	108
<i>Итого</i>	108	108	108

Ижевск, 2017

Каримова Н.А.: Учебная практика: Рабочая программа учебной дисциплины (модуля). - Ижевск:Ижевский филиал Российского университета кооперации, 2017. – 53 с.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) Учебная практика по правлению (ям) подготовки 38.03.02. Менеджмент составлена Каримовой Н.А. доцентом кафедры гуманитарных и естественно – научных дисциплин Ижевского филиала Российского университета кооперации в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки, утвержденноприказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20.05.2010 № 544, и учебными планами, утвержденными Ученым советом Российского университета кооперации от 26.06.2014, протокол № 7.

### **Рабочая программа:**

**обсуждена и рекомендована** к утверждению решением кафедры менеджмента от 01 сентября 2017 г., протокол №1

**заведующий кафедрой**

**В.И. Гончаренко**

**одобрена** Научно-методическим советом университета 10 сентября 2014, протокол № 1

**Председатель**

Начальник учебно-методического управления

Н.В. Назарова

С.И.Матвеева

Директор научной библиотеки

М.М.Самохина

© АНО ВПО ЦС РФ  
«Российский университет кооперации»  
Ижевский филиал, 2017  
Каримова Н.А.

## 1. Цели и задачи практики

Учебная практика является важнейшей составной частью основной образовательной программы **ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ** по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Учебная практика ориентирована на освоение отдельных элементов профессиональной подготовки студентов и проводится под руководством преподавателей кафедры менеджмента.

**Целями учебной практики** по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профили Управление человеческими ресурсами, Управление малым бизнесом, Финансовый менеджмент) является закрепление и углубление теоретической подготовки студентов, формирование практических навыков и представления о профессиональной принадлежности бакалавра в области менеджмента, приобретение общекультурных и профессиональных компетенций.

### **Задачи учебной практики:**

- закрепление теоретических знаний, полученных студентами при изучении дисциплин профессионального цикла;
- изучение практической деятельности организаций в области менеджмента;
- сбор необходимой информации и документации для выполнения курсовых работ.

Разделом учебной практики может являться **научно-исследовательская работа** обучающегося, при осуществлении которой предусматриваются следующие виды работы:

- приобретение навыков планирования научно-исследовательской работы, включающее ознакомление с тематикой исследовательских работ в данной области, выбор темы исследования, анализ литературы, написание реферата по избранной теме, подготовка докладов и их публичное представление;
- проведение научно-исследовательской работы с составлением отчета о научно-исследовательской работе и публичная защита выполненной работы.

В соответствии с требованиями ФГОС при выполнении научно-исследовательской работы обучающемуся предоставляется возможность:

- осуществлять сбор, обработку, анализ информации по теме (заданию);
- участвовать в проведении научных исследований или выполнении разработок;

- составлять отчеты (разделы отчетов) по теме или её разделу (этапу, заданию);
- выступить с докладом на конференции.

## **Требования к результатам учебной практики**

Учебная практика направлена на формирование у студентов следующих компетенций:

### ***общекультурные компетенции (ОК)***

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);
- способностью анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13);
- способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19);

### ***профессиональные компетенции (ПК)***

- способности оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);
- способностью проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);
- умением находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);
- способностью разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49).

## **2. Организация и контроль прохождения учебной практики**

### **2.1 Объект учебной практики**

Местом прохождения практики является Российский университет кооперации, а именно кафедра менеджмента, аудиторный и библиотечный фонд Университета.

### **2.2. Продолжительность учебной практики**

Учебная практика проходит в течение 2-х недель в конце 6-го семестра. Бюджет времени устанавливается в соответствии с учебным планом и равен 108 часам (3 зач. ед.)

Даты начала и окончания практики устанавливаются приказом по университету в соответствии с учебным планом.

### **2.3. Порядок прохождения учебной практики**

Формой отчетности студентов о прохождении практики является рабочая тетрадь. Консультацию относительно оформления рабочей тетради по практике студент может получить у преподавателя, осуществляющего руководство практикой, или на кафедре.

Инструктаж студентов перед практикой проводится кафедрой менеджмента. На инструктивном собрании рассматриваются следующие основные вопросы:

- информирование о назначении и порядке прохождения практики;
- вопросы трудовой дисциплины во время практики.

### **2.4. Обязанности студента-практиканта**

Во время практики студент обязан ежедневно являться в Университет в соответствии с расписанием, выполнять задания руководителя практики, осуществлять поиск информации для решения заданий в библиотеке РУК, в Интернете и других источниках. Все выполненные задания ежедневно заносятся в рабочую тетрадь, которая сдается на кафедру, оценивается руководителем практики и регистрируется в зачетной ведомости.

### **3. Методические рекомендации по составлению и оформлению отчета (рабочей тетради) по материалам учебной практики**

Результаты учебно-ознакомительной практики студент оформляет в виде отчета (рабочей тетради). Каждый студент представляет самостоятельную работу.

В рабочей тетради должны быть представлены решения ситуаций по каждой заданной ему теме.

На последнем листе рабочей тетради студент ставит свою подпись и дату окончания работы. Рабочая тетрадь должна быть аккуратно оформлена.

### **4. Подведение итогов по практике**

По окончании практики студент защищает отчет на кафедре преподавателю, который назначается заведующим кафедрой менеджмента.

После защиты результатов преподаватель-руководитель практики от университета делает письменное заключение, ставит дату, оценку и свою подпись. Результаты защиты проставляются в ведомости и в зачетной книжке студента. Оценка знаний проводится в виде «зачтено», «незачтено».

Оценка по практике приравнивается к оценкам по теоретическому обучению и учитывается при подведении итогов общей успеваемости студентов.

Студенты, не выполнившие программу практики по уважительной причине, направляются на практику вторично, в свободное от учебы время.

Студент, без уважительной причины не выполнивший программу практики, получивший оценку «незачтено» при защите, направляется на практику повторно (в период студенческих каникул) или отчисляется из Университета, как имеющий академическую задолженность в порядке, предусмотренном Уставом Университета.

### **Введение**

*Тому, кто не умеет ладить с людьми, нельзя заниматься бизнесом, потому что именно люди нас окружают.*

*Ли*

*Якокка*

Новые экономические и социальные условия выдвинули на первый план необходимость повышения уровня коммуникативной компетентности. Высокая речевая культура и развитая экономика неотделимы друг от друга. Эффективная межличностная коммуникация очень важна и для успеха в управлении, так как, во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей в рамках различных ситуаций. Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Таким образом, актуальность учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения, направленного на развитие коммуникативной компетентности, то есть способности человека решать языковыми средствами те или иные коммуникативные задачи в разных сферах и ситуациях общения, очевидна и не вызывает сомнения.

## **ТЕМА 1. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ**

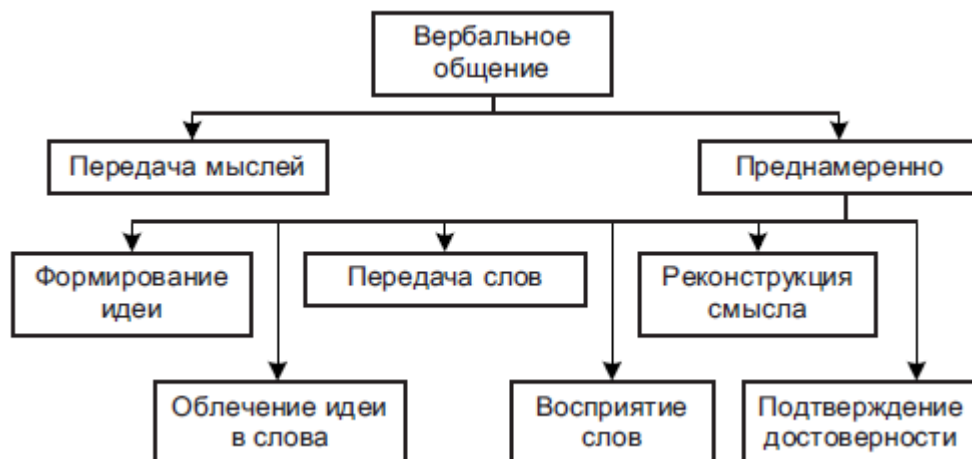
*Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И скоро я обрету все, что имел.*

*Даниэл Уэбстер*

Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько передачу информации. Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную форму.

Словесное общение опирается на язык и грамматику и может заключаться как в устной, так и письменной речи. В деловом общении чуть менее половины времени приходится на слушание, немного менее трети на высказывание своих мыслей и одна четвертая – на чтение и составление документов.

В общении приходится не только излагать свою точку зрения письменно или устно, но и воспринимать мнения других людей. При этом часто именно умение воспринять чужую точку зрения и показать собеседнику, что его поняли, становится критичным для организации конструктивного диалога.



При получении информации на ней следует сконцентрироваться, интерпретировать, оценить и выделить смысл, чтобы затем его воспринять. Воспринятый смысл полезно перефразировать собеседнику как сигнал того, что мы его поняли, и ему нет необходимости излагать свою мысль еще раз. Только

после этого в рамках конструктивной беседы целесообразно сообщить собеседнику, что в его идее мы поддерживаем, в чем сомневаемся и с чем решительно не согласны.

В процессе общения мы:

- 1) формируем идею;
- 2) облакаем идею в слова;
- 3) говорим или пишем слова;
- 4) партнер получает сообщение;
- 5) партнер его воспринимает:
  - выделяет и интерпретирует информацию;
  - оценивает и удерживает смысловую часть;
- 6) партнер реагирует и посылает сообщение обратно.

### **Задание 1. Кратко раскройте ответы на вопросы.**

1. Каковы функции языка в общении?
2. Чем отличается официально-деловой стиль речи?
3. Чем отличается научный стиль речи?
4. Чем отличается публицистический стиль речи?
5. Чем отличается разговорная речь?
6. Вспомните типы приема и передачи информации.

## **ТЕМА 2. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ**

### **Задание 1. Составление глоссария.**

Роль студента:

- прочитать материал по теме «Невербальная коммуникация», выбрать главные термины, непонятные слова;
- подобрать к ним и записать основные определения или расшифровку понятий;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений)



- оформить работу в письменном виде и представить ее преподавателю для оценки. Словарик должен включать название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Выполненная работа засчитывается, если в нем представлено не менее 10 слов. (например: такесика – это...., кинесика – это..., проксемика, просодика, экстралингвистика....и т.д.)

### **ТЕМА 3. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

#### **Задание 1.1: Собственное дело.**

Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже и только в последний год ситуация стала исправляться. Заказы потребителей возрастали, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились несколько лет назад, - всё это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своём внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу, но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности работать – подстригать газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригла газоны в нескольких хозяйствах, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она решила основать свое собственное дело – ухаживать за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Она немного пугалась полной самостоятельности. Тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили их хозяйствами. Одни были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы Анастасия уже знала – этим способом она сможет заработать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело

шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Кто, по-вашему, Анастасия – менеджер, бизнесмен или предприниматель?
2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?
3. Вероятно, в ее обязанности входят: прогнозирование, управление инвентарными запасами, составление рабочего графика, эксплуатация и гарантия качества. В связи с этим ответьте на такие вопросы:
  4. Что вероятнее всего потребует прогнозирования?
  5. Насколько важна для работы Анастасии гарантия качества? Объясните подробнее.
  6. Каким образом клиенты Анастасии, скорее всего, будут оценивать качество ее работы по уходу за хозяйством?
  7. Какое решение по инвентарю и запасам она должна принимать систематически?
  8. Как она составляет рабочий график? Что может вызвать изменения в графике и заставить Анастасию перепланировать работу заново?
  9. Каковы преимущества каждого из вариантов, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы:
    10. Работать на организацию или на саму себя?
    11. Расширять свое дело или нет?

### **Задание 1.2: Компания «Экаунтек - Россия»**

Корпорация «Экаунтек - США» открыла свой офис в Москве в 1993г. и в первые годы работы достигла 5%-ой доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. Такие результаты были получены, прежде всего, благодаря усилиям основателя компании «Экаунтек - Россия» и ее президента Ольги Свенсон. После переговоров с «Экаунтек - США» она получила исключительное право на продажу в России и других странах СНГ компьютерных программ «Экаунтек». Ей удалось собрать команду высококвалифицированных и способных профессионалов. Совместно они пришли к выводу, что перед ними открываются огромные возможности в сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут, лишь имея сложнейший и полезный продукт - компьютерные программы «Экаунтек», приобретая глубокие знания рынка и изучая интересы потребителей.

Ольга подписала контракт с «Экаунтек - США» в апреле 1994 г., сразу после того, как у нее родился ребенок. Узнав об этом событии, администрация корпорации высказала сожаление о заключении контракта. Почти год она пыталась перезаключить этот контракт. В результате все получилось наоборот – первоначальный пятилетний контракт продлили на десять лет, принимая во внимание превосходную деятельность компании «Экаунтек - Россия». Дальнейшее признание успехов и значения компании Ольги было связано с визитом в Москву в середине 1995 г. главного исполнительного директора корпорации «Экаунтек - США», во время которого он встретился с Ольгой Свенсон и ее командой. После своего визита он отмечал, что Россия является одним из наиболее перспективных рынков для корпорации. Год назад корпорация здесь ничего не имела, а через год у нее было уже 70 клиентов.

Компания Ольги «Экаунтек – Россия», став дистрибьютором<sup>1</sup> компьютерных программ «Экаунтек» в России и других странах СНГ, разработала, приспособила к нуждам потребителей и продает эти программы своим клиентам. Подобно компаниям Большой шестерки, «Экаунтек - Россия» обучает клиентов использованию различных методов эккаунтинга, например, осуществляет консультирование по финансовым программам. В этой связи Ольга сказала: «Некоторые из компаний Большой шестерки проклинают нас. Должны ли мы в этой ситуации конкурировать или следует сотрудничать? Это относится к тем из них, кто интенсивно занят консультированием. Их задевает то, что мы проникли в ту же нишу. Но мы должны консультировать, чтобы продвинуть свой продукт на новый рынок». Она добавила: «Сейчас, я думаю, образовалось некое равновесие, в котором все нашли свое место. Мы все делаем одно дело».

Ольга представляет свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом.

Ольга объяснила, в чем она видит свою роль: «Я менеджер. Я отдаю распоряжения, даже придя домой. Но подчиненные любят меня. Я даю четкие инструкции по поводу того, как они должны выполнять свою работу, и вознаграждаю их за это не только деньгами, но и добрыми словами».

О. Свенсон чувствовала, в чем ее сильные стороны: «Я – директор. Безусловно, я не знаю сути самих компьютерных программ и технологий их производства. Мне нравится один из профессоров Северо-Западного университета. Он рассказал мне об общих принципах управления, которые он описал в своей книге. Поэтому и говорю, что я – профессиональный менеджер общего плана. Именно им я и являюсь. Когда я хочу что-то сделать, я нанимаю людей. Сама я эту работу выполнить не могу, но я координирую, управляю

процессом, благодаря чему наша компания добилась успеха. Я тот, кто управляет и решает проблемы».

По мнению О. Свенсон, успех «Экаунтек - Россия» нельзя объяснить только качеством ее продукта: «Это качество всего, что мы делаем». Она подчеркивает, что главное – это верность клиенту: «Я знаю приоритеты. Я верна выбранным мною принципам. В России правила и законы не действуют. Поэтому важна мораль. Здесь надо быть высокопорядочным человеком».

Для О. Свенсон, как она считает, бизнес подобен семье: «Я думаю так потому, что я женщина. Я смотрю на это как мать. Я просто люблю проявлять заботу. Для мужчины же бизнес, может быть, больше похож на спорт, на соревнование. Мне нравится быть деловой женщиной. У меня в бизнесе большие возможности».

На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «срабатывает» с российскими клиентами, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где они были с Джоном, кто-то пожал Джону руку и, имея в виду Ольгу, воскликнул: «Что за прекрасная девушка!», - не подозревая, что она является главным исполнительным директором компании.

Подобные ситуации встречались и на предыдущих работах. Например, в той компании Большой шестерки, в которой она работала в Москве, к Ольге, иногда обращались с просьбой сделать копии на ксероксе, не подозревая, что она является руководителем проекта. Был еще один случай там же. Группа визитеров от важного российского клиента прибыла в компанию. Чиновники из министерства стали обсуждать программы «Стар», отмечая их достоинства. Ольге тогда было 30 лет. Когда ее представили как директора проекта «Стар», то эти чиновники были очень удивлены. Они прекратили анализировать проблемы бизнеса и стали задавать вопросы Ольге о личной жизни. Их интересовало, почему она так хорошо говорит по-русски, за кем она замужем, работает ли муж в компании. В результате деловая беседа была «скомкана».

Ольга философски относится к этой проблеме. «Я практик. Я следую правилам, а не устанавливаю их». Теперь, когда российские клиенты приходят в «Экаунтек – Россия», она старается им не представляться. Если это необходимо, то она представляется как эксперт из Чикаго. Она предпочитает, чтобы клиент не знал, что она руководит компанией. В противном случае она может потерять много времени, и ей не удастся продать программы. Она чувствует, что за пределами США быть женщиной – уже недостаток для бизнеса, хотя это только одна сторона проблемы. Все же Ольга допускает, что женщина может иметь и некоторые преимущества. «Женщина может

эмоционально воздействовать на окружающих ее мужчин, так как они реагируют на ее шарм».

Может быть, это замечание Ольги покажется случайным, но она сказала, что любит свое дело так, что ее не останавливают никакие трудности.

Ольга описала ближайшие задачи, стоящие перед компанией «Экауинтек – Россия», а также трехлетнюю перспективу, включая возможность уменьшения ее доли в собственности компании: «Ближайшая наша цель – поднять уровень продаж в несколько раз. В плане географического расширения мы обсуждаем вопрос о нашем присутствии в 150 точках России. Мы также хотим, чтобы наш продукт продавался через подобные нам российские компании. Наш продукт дорогой, так как продается по американским ценам. Люди платят эту цену потому, что наш продукт имеет качества, которых нет у продукции конкурентов. Наш продукт признан западными финансовыми институтами, одалживающими нам деньги под низкий процент».

#### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Что является составляющим успеха фирмы «Экауинтек – Россия»?
2. Кто, по-вашему, Ольга Свенсон – менеджер, предприниматель, бизнесмен?
3. Какие принципы использует в своей деятельности Ольга?
4. Какие качества как руководителя и лидера характеризуют Ольгу?
5. Какие сложности в своей карьере испытывает женщина-руководитель?

### **ТЕМА 4. ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Менеджер должен не только обладать навыками делового общения, но повышать эффективность отдельных его видов. Рассмотрим некоторые из них, наиболее важные для повышения эффективности делового совещания.

**Создание благоприятных условий для коллективной работы и принятия коллективного решения.** Если на совещании рассматриваются сложные проблемы, надо обеспечить условия для коллективного труда присутствующих. При этом могут активно использоваться методы творческого мышления. Говоря об эффективности работы группы, анализу подвергают ее результат по следующим критериям: результат труда группы выше результата

труда лучшего члена группы; результат труда группы в целом лучше суммы индивидуальных результатов всех членов группы.

**Организация начала деловых совещаний в точно назначенное время и обеспечение сжатых графиков работы** позволяют работникам подготовиться к деловому совещанию и эффективно распоряжаться своим временем в течение рабочего дня.

**Создание атмосферы непринужденности и деловитости.** Создание плодотворной рабочей обстановки на освещении главным образом зависит от руководителя. Он должен сразу предотвратить возможность проявления факторов, мешающих деловому сотрудничеству. К таким факторам можно отнести неконструктивную, чрезмерную критику друг друга, жалобы, взаимные упреки и т.д. Руководитель должен создать такую атмосферу, чтобы каждый участник чувствовал себя равным на совещании и ощущал не только значимость рассматриваемых проблем, но и свою значимость в этом процессе. Иногда случается, что непринужденность подавляет деловитость и деловое совещание превращается в дружескую посиделку. Бывает, что деловитость подавляет непринужденность. Тогда у собравшихся заглушаются творческие прорывы. Если на повестке дня стоит обсуждение неприятной проблемы, то ее следует рассматривать в конце совещания, возможно не полным составом. Сотрудников, не имеющих прямого отношения к решаемой проблеме, можно отпустить. Такого рода проблемы должны решаться, по возможности, коротко. Желательно вообще решать такие проблемы в индивидуальном порядке.

**Обеспечение эффективности ведения записей** - очень важный фактор успеха. Менеджер должен знать, что хорошо, грамотно организованные записи помогают внимательно следить за ходом совещания, делать обобщения, замечания, вносить коррективы или конкретные предложения, а также накапливать важную информацию. Форма записей должна зависеть от характера обсуждаемого вопроса. Так, если вырабатывается план конкретных действий, то делаются три колонки. В первой колонке записывается фамилия выступающего, во второй - кратко отмечается суть выступления или

предложения, в третьей - записываются фамилии тех, кто поддержал выступающего. Такие записи могут стать не только базой для создания плана текущей работы, но и послужить резервом идей и работы на перспективу.

**Обеспечение активности всех участников совещания.** Задачей ведущего совещания является учет психологического феномена при организации порядка выступлений. Заключается это в создании очередности выступающих обратно пропорционально их авторитету и положению. Часто бывает так, что молодые, менее опытные, сотрудники не решаются выступать после более старших и опытных, особенно если их мнение не совпадает с мнением руководителя, а идеи, высказанные молодыми специалистами, обычно не обсуждаются, а только принимаются к сведению.

Другим методом повышения активности на совещании является требование выступления от каждого его участника.

**Обсуждение особых мнений.** В этом случае руководитель может столкнуться с двумя ситуациями. Первая ситуация возникает, если имеются явно ошибочные мнения отдельных участников совещания. В этом случае руководитель совещания должен коротко объяснить причину возникновения ошибочного мнения. В противном случае сотрудник, имеющий ошибочное мнение, с таковым и останется.

Вторая ситуация возникает, если большую часть особых мнений составляет суждения, высказанные сотрудниками, которые стремятся сузить или расширить выдвинутое предложение или поставленную проблему. Такие мнения требуют обсуждения, так как имеют ценное зерно и позволяют достигнуть положительных результатов. Ни в коем случае нельзя на совещании прибегать к голосованию, потому что деловое совещание превратится в собрание.

Важное правило при обсуждении особых мнений - критиковать только точки зрения или подходы к решению проблем, но не самих выступающих.

## **Задание 1.**

### **1. Что такое конструктивная и деструктивная критика?**

## 2. Что такое тайм-менеджмент в работе менеджера?

### ТЕМА 5. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Истина находится не в словах  
говорящего, а в ушах  
слушающего.*

*Восточная  
мудрость*

Слушание – процесс активный. Умение слушать и слышать очень важны. Специальные исследования показали, что современные администраторы ежедневно тратят 40% служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока – около 25%.

*Талантом собеседника отличается  
Не тот, кто охотно говорит сам,  
а тот, с кем охотно говорят другие.  
Лабрюйер*

Практика делового взаимодействия показывает, что умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

**Умение слушать** – это:

- восприятие информации от говорящих, при котором слушающий воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;



- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на шаг вперед».

Слушание – процесс активный. Специальные исследования показали, что современные администраторы ежедневно тратят 40 % служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока – около 25 %.

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые:

слушание – 40 % рабочего времени, говорение – 35 %, чтение – 16 %, письмо – 9 %.

Стиль слушания человека зависит от многих факторов: от личности, характера, интересов, пола, возраста, статуса участников общения, от конкретной ситуации.

***Трудности эффективного слушания:*** отключение внимания, высокая скорость умственной деятельности, антипатия к чужим мыслям, избирательность внимания, потребность реплики.

Существуют внутренние и внешние помехи слушанию. К внутренним помехам слушания относится привычка «размышлять о чем-то еще». Внешних помех гораздо больше:

- собеседник говорит недостаточно громко или шепотом ;
- отвлекающая манера собеседника, его манеры;
- помехи (шум транспорта, ремонт, заглядывание посторонних в кабинет, др.);

### **Задание 1. Написание эссе по вопросам темы:**

1. Особенности таланта собеседника
2. Трудности эффективного слушания
3. Преодоление крайности мужского и женского стилей слушания
4. Специфика эмпатического слушания
5. Особенность нерефлексивного слушания

6. «Обратная связь». Каковы ее виды и способы осуществления

Конкретная тема для каждого студента определяется преподавателем или студент сам выбирает одну из предложенных тем.

Эссе – написание сочинения небольшого объема (2-3 листа) и свободной композиции на указанные выше темы.

Студент должен раскрыть не только суть проблемы, привести различные точки зрения, но и выразить собственные взгляды на нее. При написании эссе должна быть отражена цель работы, актуальность заявленной темы, проведен анализ актуального положения дел в выбранной области.

### **Задание 2.**

1. Что, на ваш взгляд, означает «умение слушать»?
2. Что дает людям умение слушать?
3. Каковы трудности эффективного слушания?
4. Какие ошибки допускают те, кто слушают?
5. Перечислите «вредные привычки» слушания.
6. Как преодолеть крайности мужского и женского стилей слушания?
7. Каковы внешние помехи слушания?
8. В чем особенности направленного, критического слушания?
9. Какова специфика эмпатического слушания? 10. В чем особенность нерефлексивного слушания?
11. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?
12. «Обратная связь». Каковы ее виды и способы осуществления?

## **ТЕМА 6. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Задание 1.1.**

Основанная в 1911г. в результате слияния нескольких фирм, производивших счетную технику, корпорация ИБМ – сегодня крупнейший в мире производитель электронного оборудования в сфере информатики. За долгие годы деятельности в корпорации сложилась определенная корпоративная культура, которая является следствием действующей в ней системы управления.

Сложившаяся в ИБМ корпоративная культура предполагает вовлечение ее работников в активный производственный процесс, установление продуктивных отношений между руководителями и подчиненными, широкое использование принципа уважения к человеку.

Взаимоотношения руководителя и подчиненного являются одним из действенных элементов системы управления корпорацией.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Проанализируйте сложившиеся в корпорации ИБМ отношения между руководителями и подчиненными в процессе управления деятельностью корпорации.

2. Какие, по вашему мнению, элементы корпоративной культуры в наибольшей степени способствуют решению возникающих перед корпорацией ИБМ проблем?

**Задание 1.2.** Проанализируйте приведенные ниже заповеди делового человека и определите:

- какие из них вы считали бы целесообразным применить к организации, в которой вы работаете;
- каким образом они влияют на успешность деятельности делового человека или фирмы;
- что бы вы могли добавить к упомянутым требованиям;
- в какой мере вы сами выполняете в своей работе и жизни указанные этические нормы.

## **ЗАПОВЕДИ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА**

**Заповедь первая.** Уважай власть, ибо во всем должен быть порядок.

**Заповедь вторая.** Будь целеустремленным, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия.

**Заповедь третья.** Будь верен своему слову. Не разделяй слово и дело.

**Заповедь четвертая.** Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни, ибо отдых - необходимое условие для творческой и эффективной работы.

**Заповедь пятая.** Оказывай уважение старшим, ибо будущее и настоящее базируется на прошлом.

**Заповедь шестая.** Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека.

**Заповедь седьмая.** Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры.

**Заповедь восьмая.** Правильно рассчитывай свои средства.

**Заповедь девятая.** Будь честен и правдив, ибо хорошая репутация - это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

**Заповедь десятая.** Уважай право частной собственности.

### **Задание 1.3. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»**

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания «StarwoodHotels&ResortsInc.», которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса в использовании каждой минуты на благо компании. В компании «StarwoodHotels&ResortsInc.» рассчитывают, что итогом выполнения программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с бронирования и размещения в номере. Например, регистрация вновь прибывшего занимает 5 минут. Специалисты программы «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных 3,5 минут.

Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» - именно так называют тех, кто участвует в программе – в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черный пояс» (для самых «продвинутых»). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае свидетельствуют о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий 200 тыс. долл. в год.

### Вопросы для анализа ситуации:

1. Какую цель поставила перед собой компания «StarwoodHotels&ResortsInc.»?
2. Какие задачи для этого нужно решить?
3. В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

### Задание 1.4.:

1. Приведите исторические примеры, когда нарушение правил этикета послужило поводом для ссоры и конфликта.
2. Подберите материал по специфике проведения переговоров с представителями разных культур (с англичанами, американцами, французами, немцами, арабами, китайцами и т. д.... выбрать любые три страны).
3. А каков русский стиль ведения переговоров?

## Тема 7. МИССИЯ И ИМИДЖ КОМПАНИИ

**Задание 1.1.** Выберите хорошо известную вам организацию и перечислите в нижеследующей таблице наиболее значимые для нее факторы внешней среды. Затем присвойте каждому фактору определенное количество очков с точки зрения опасностей или возможностей, которые он представляет. Если вы считаете, что аспект среды является серьезной угрозой, напишите в соответствующей строке 5 (очков) в столбце угроз; если угроза среднего ранга – напишите цифру 3, если угрозы нет – 1.

В отношении возможностей поступите наоборот: каждой многообещающей возможности присвойте 1 балл, а при отсутствии перспектив поставьте в ячейку таблицы цифру 5. Полностью заполните все ячейки таблицы, а затем проведите анализ, основанный на сумме набранных баллов.

Оценка стабильности окружающей среды, в которой функционирует фирма

#### Наименование и тип организации

Аспект окружающей среды	Угрозы (малые – 1 балл; средние – 3; значительные – 5)	Возможности (малые – 5 баллов; средние – 3; значительные – 1)
1		
2		
3		

4		
5		
6		
Итого:		
Всего баллов:		

**Задание 1.2.** На основе анализа опыта создания миссии компании «Акрополь» раскройте ее сильные и слабые стороны и ответьте на следующие вопросы:

1. Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании?
2. Кто принимает участие в определении миссии?
3. Какова роль миссии в деятельности компании?
4. Чьи интересы и каким образом отражает миссия компании?
5. Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации?
6. Какие методы использовались для разработки миссии компании, в чем суть этих методов?
7. Как соотносятся между собой миссия и имидж компании?

### **Как создавалась миссия компании «Акрополь».**

Риелторская компания «Акрополь» невелика: по сути, до конца прошлого года в ней работало полтора десятка человек. Сейчас компания расширилась – у нее более полусотни сотрудников. Но уже в прошлом году на сайте «Акрополя» было опубликовано: «Миссия компании – оказывать качественные риелторские услуги по международным стандартам».

В тот момент мы еще не конкретизировали формулировку, и она скорее воплощала наше представление о заграничном – какие они международные стандарты, и насколько соответствуют ожиданиям наших заказчиков, да и нашим ли? Поэтому в определенный момент, после того как мы задали себе несколько уточняющих вопросов, миссия подверглась мгновенной корректировке: «Стать эталоном оказания риелторских услуг». С этой формулировкой уже можно было начинать работать.

В этом месте хотелось бы написать, что учредители и топ-менеджеры заперлись в кабинете, решив не выходить, пока миссия не будет готова, и выпили две тысячи чашек кофе и выкурили десять блоков «Парламента». Хотелось бы, конечно, так написать – уж больно фактурно все это выглядело бы... Увы, никто из присутствующих не курил, все предпочли зеленый чай черному кофе, и миссия была написана приблизительно за два часа. Но нужно учитывать, что необходимость формализовать свои представления о миссии компании понимали все – нужды во внешних консультантов не было. У всех

присутствующих был опыт управления и представления о том, какой бизнес должен быть.

Само формулирование миссии мы рассматривали как первый шаг к реструктуризации и введению регулярного менеджмента на предприятии.

В выходной день в полупустом офисе головной компании собрались учредители и руководители подразделений. Все помнили, что миссия должна учитывать интересы различных групп влияния: от учредителей и сотрудников до потребителей и общества в целом.

В первые полчаса выяснилось, что сочинение может занять неопределенное время и не привести к результату. Это был путь «двух тысяч чашек кофе». Можно было, конечно, взять чужую миссию и переписать ее под особенности компании, но это было бы что-то не то...

Поэтому применили тризовскую методику РСА (ресурсы, структурирование, анализ), практикуемую российской консалтинговой компанией «Диол». Методика интегрирует метод мозгового штурма и метод построения аффинитивной диаграммы и до этого применялась участниками собрания для решения технических и бизнес-задач.

Применение РСА превзошло все ожидания: если опустить подробности, то менее чем через час у компании «Акрополь» была сформулирована миссия. Этот текст был органичен всем участникам, но самое главное - полностью соответствовал бизнес-философии компании. То есть был таким, каким мы хотим его видеть. Все, что оставалось, - это перенести формулировки в электронный вид, распечатать и раздать участникам собрания.

В соответствии с методом полученная миссия учитывала интересы компании, учредителей, сотрудников, общества. Поскольку присутствующие большинством голосов решили перед опубликованием литературного обработать формулировку, тут же подверглась переработке старая формулировка, она превратилась в девиз компании: «Через развитие компании, сотрудников и технологий – стать эталоном оказания риелторских услуг».

**Задание 1.3.** На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

**Макдоналдс** – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру».

**Полароид** – «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

**Форд** – (начало XX века) – «Предоставление людям дешевого транспорта».

**Кодак** – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

## **ТЕМА 8. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **Задание 1.1. Мотивация в «Альфа-банке»**

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

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

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и



медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее, практически все работники банка носят свой значок.

Начиная с квартала II 2000г. в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса – это повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

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

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

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

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

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

- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего – это корпоративное обучение.

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

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

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

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

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

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

Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала, через 2 мес. После окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

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

#### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Какова характеристика системы материального стимулирования «Альфа-банка»?
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?

3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу?

4. Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?

5. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.

6. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?

7. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

**Задание 1.2.** Пословицы и поговорки хорошо отражают тончайшие нюансы психологических механизмов человеческого поведения. Предлагаем Вам проверить свою способность к пониманию психологических аспектов стимулирования труда, интерпретируя смысл приведенных пословиц.

Ниже приведен ряд пословиц. Напишите, как можно было бы интерпретировать каждую пословицу с точки зрения действующей в российских организациях системы стимулирования труда.

<i>Пословицы</i>	<i>Интерпретация</i>
«Без охоты неспора и работа»	<hr/> <hr/> <hr/>
«Без поджога дрова не горят»	<hr/> <hr/> <hr/>
«Без ужина подушка в головах вертится»	<hr/> <hr/> <hr/>
«Без хлеба куска везде тоска»	<hr/> <hr/> <hr/>
«В бездонную бочку не накидаешься, жадное брюхо не накормишь»	<hr/> <hr/> <hr/>
«Ближняя копейка дороже дальнего рубля»	<hr/> <hr/> <hr/>
«Будь в голубятне корм, а	<hr/> <hr/> <hr/>

голуби слетятся»	
«В сказках есть все, да в руках ничего нет»	
«В худого коня корм трать, что в худую кадушку воду лить»	
«Вовремя копейка дороже рубля»	
«Где скрипит, там и мажут»	
«Дали орехов белке, когда у нее зубов не стало»	
«Ешь, что поставят, делай, что заставят»	
«Звенят бубны хорошо, да плохо кормят»	

## ТЕМА 9. РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### Задание 1.1.

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.

Технологическая последовательность процесса управления, в которой реализуются основные функции управления, образует **основной управленческий цикл**.

По существовавшей на фабрике традиции мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

**Вопросы для анализа ситуации:**

1. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.
2. Оцените качество коммуникаций.
3. Что бы вы порекомендовали директору фабрики?

## **ТЕМА 10. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **Задание 1.1. Спасение положения**

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающая клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22, смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечивать круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «GeneralElectric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

**Вопросы для анализа ситуации:**

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?
3. Насколько важной является коммуникационная обратная связь?

4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?

5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

### **Задание 1.2. Простое исполнение работы.**

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

### **Задание 1.3. Плохие тормоза.**

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать.

Вызов аварийной бригады обходится очень дорого не только компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам,

может создавать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций?
2. Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
3. Каким может быть восходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
4. Каковы способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций? Обобщите их.

### **Задание 1.4. Отцы и дети**

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

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

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



определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей жене и семье.

Денис думает, что банк довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцатое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени для людей «Луддиты – говорит он, - это те, кто не видит преимуществ информационной революции». Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда делает.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

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

## **ТЕМА 11. КОНФЛИКТНОСТЬ, КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ**

### **Задание 1.1. Трудный руководитель.**

Жизнь устроена так, что большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчиненных. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.

2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.

3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя.

4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации?

2. Если ваш руководитель, по вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у вас раздражение, что вы постарались бы применить на практике?

3. Каким образом можно наиболее рационально преодолеть трудности в осуществлении коммуникаций?

### **Задание 1.2. Конфликтная ситуация**

Отдел маркетинга акционерного общества «Интекс» состоит из 8 человек, только женщин. Руководителем подразделения является А.Т.Попова – женщина среднего предпенсионного возраста, давно работающая в данной организации на руководящих должностях и успешно справляющаяся со своими обязанностями. По характеру человек весьма властный.

В прошлом году в отдел поступила на работу новая сотрудница - К.И. Алексина – молодая, симпатичная женщина, которая оканчивает заочно Московский университет коммерции. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника. Алексина имеет заметные успехи в работе, в изучении рынка основной продукции АО – гидравлических приводов.

Начальник отдела некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для К.И. Алексиной причинам отношения резко ухудшились. А.Т.Попова стала постоянно придирается к К.И. Алексиной, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Алексиной встал вопрос: что делать, не перейти ли на работу в другое предприятие?

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере, внешне, на создавшуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.

Участниками данного конфликта являются Попова, Алексина и сотрудницы отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.

**Задание 1.3.:** Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта. Проведите эту работу в три этапа, а именно:

- 1) опишите проблему в общих чертах;
- 2) выявите главных участников конфликта, определите тип конфликта;
- 3) перечислите основные потребности и опасения, связанные с этими потребностями, всех основных участников конфликтного взаимодействия, а также выясните мотивы поведения, стоящие за позициями участников.
- 4) на основе проделанной работы предложите способ разрешения конфликтной ситуации.

#### **Задание 1.4**

1. Создайте классификацию «трудных людей» для себя. По какому критерию вы их определяете? Знаете ли вы, как вести себя с ними?

2. Создание общей классификации возможно «трудных» людей, усложняющих общение. Определение стратегии поведения с ними в разных ситуациях.

3. Распределитесь по типам «трудных» людей и сыграть их в ситуациях: на семинаре, в магазине, на переговорах, в поезде, на совещании и т. д.

4. Определить и проанализировать собственные субъективные факторы, ввергающие вас в конфликт. Какие иллюзии лежат в основе этих факторов?

5. Продолжите список типичных иллюзий, свойственных большинству людей. Обсудите возможные действия в результате определения данных стереотипов, которые будут способствовать эффективным взаимоотношениям.

6. Организуйте процедуру встречи. Подготовьте фабулы (личное представление о ситуации и партнере по общению) для двух людей, находящихся в деловых отношениях, например начальник и подчиненный. Дайте время группам для подготовки встречи: определение тактики и стратегии поведения каждого. Проведите встречу. Проанализируйте ситуацию по вопросам:

- Соответствовала ли цель тактике?
- Контекст встречи соответствовал ли содержанию?
- Все ли в поведении собеседника группы предусмотрели?
- Каков был результат беседы и соответствует ли он

задуманному?

7. Подготовьте примеры из фильмов, иллюстрирующие динамику развития конфликта.

8. Подберите информацию о реальном международном или государственном конфликте. Проанализируйте его через понятия конфликта: субъекты, противоречие, границы конфликта, зона, повод, инициатор, источник, ставки в конфликте, стратегии поведения, вид конфликта, место ситуации в динамике, функции конфликта.

9. Опишите известный вам организационный конфликт. Проведите диагностику ситуации. Группа задает вопросы на проверку объективности оценки конфликта.

## Литература

### а) основная литература

1. Алексеев А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно или Книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми. – СПб., 2013.

2. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. – М., 2013.

3. Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психологические основы «паблик рилейшнз». – СПб., 2013.

4. Браим И.Н. Культура делового общения. – Минск, 2008.

5. Грэй Д. Марс и Венера на работе. Как повысить качество общения и достичь успехов в работе. – Киев, М., 2013.

6. Зайдениц Ш., Баркоу Б. Эти странные немцы. – М., 2011.

7. Зарецкая Е.Н. Деловое общение. – М., 2003.

8. Зарецкая Е.Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации. – М., 1998.

9. Колтунова М.В. Язык и деловое общение. – М., 2010.

10. Ключев Е.В. Речевая коммуникация: Учебное пособие для университе-

тов и вузов. – М., 1998.

11. Козлов Н.А. Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. – М., 1996.

12. Козлов Н.А. Философские сказки для обдумывающих житье, или Веселая книга о свободе и нравственности. – М., 2016.

13. Конецкая В.П. Социология коммуникации. – М., 2008. 14. Лоней Д. Эти странные испанцы. – М., 2009.

15. Мальханова И.А. Деловое общение. – М., 2004.

16. Марченко О.И. Риторика как норма гуманитарной культуры. – М., 1999.

17. Майол Э., Милстед Д. Эти странные англичане. – М., 2009.

18. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. – М., 2001.

19. Панасюк А.Ю. Как убеждать в своей правоте: Современные психотехнологии убеждающего воздействия. – М., 2002.

20. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М., 2000.

21. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2010.

22. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М., 2012.

23. Пиз А. Язык телодвижений. – М., 1995.

24. Проблема речевой коммуникации. Межвузовский сборник научных трудов. – Саратов, 2000.

25. Рождественский Ю.В. Теория риторики. – 1997. 26. Солли М. Эти странные итальянцы. – М., 1999.

27. Современная энциклопедия. Мода и стиль. – М., 2002. 28. Сопер П. Основы культуры речи. – М., 1992.

29. Стернин И.А. Введение в речевое воздействие. – Воронеж, 2001.

30. Стернин И.А. Общение с мужчинами и женщинами. – Воронеж, 2001.

31. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. – М., 2000.
32. Читать человека – как книгу / Сост. Е.К. Знак. – Минск, 1995.
33. Томас Дж. Переговоры на 100% / Дж. Томас. — М. : Эксмо, 2007
34. Учитесь общаться: Сборник тестов. – Воронеж, 1995.

#### **б) дополнительная литература**

1. Аллахвердова О. В. Медиация — переговоры с участием посредника. Роза ветров / О. В. Аллахвердова, А. Д. Карпенко. — СПб., 2007.
2. Богданов Е. Н. Психология личности в конфликте / Е. Н. Богданов, В. Г. Зазыкин. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2004.
4. Дмитриев А. В. Конфликтология: Учебное пособие. М., Гардарики, 2000.
5. Анцулов А. Я. Конфликтология в схемах и комментариях : учеб. пособие. — А. Я. Анцулов, С. В. Баклановский. — СПб. : Питер, 2009.
6. Козер Л. Функции социального конфликта / Л. Козер. — М. : Идея Пресс, 2000.
7. Коэн С. Искусство переговоров для менеджеров / С. Коэн. — М. : Гранд Фаир, 2003.
8. Мальханова И. А. Коммуникативный тренинг : учеб. пособие / И. А. Мальханова. — М. : Академический Проект, 2006.
9. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров / Р. И. Мокшанцев. — М. : Инфра-М, 2002.
10. Социальная конфликтология / под ред. А. В. Морозова. — М., 2002.
11. Социальные конфликты: Экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. — М., 2003. — Вып. 20.
12. Суховершина Ю. В. Тренинг делового (профессионального) общения / Ю. В. Суховершина, Е. П. Тихомирова, Ю. Е. Скоромная. — М. : Академический Проект, Трикста, 2006.
13. Семенов А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — М. : Информационно-

внедренческий центр «Мар-кетинг», 2000.

14.Фадеева Е. И. Лабиринты общения : учеб.-метод. пособие / Е. И. Фадеева. — М. : ЦГЛ, 2003.

15.Хасан Б. И. Конструктивная психология конфликта / Б. И. Хасан. — СПб. : Питер, 2003.

**Лист переутверждения рабочей программы  
дисциплины (модуля)**

Рабочая программа:

одобрена на 20\_\_/20\_\_ учебный год на заседании кафедры менеджмента  
от \_\_ декабря 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа:

одобрена на 20\_\_ / \_\_ учебный год на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_ 20\_\_, протокол № \_\_\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа:

одобрена на 20\_\_ / \_\_ учебный год на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_ 20\_\_, протокол № \_\_\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа:

одобрена на 20\_\_ / \_\_ учебный год на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
от \_\_\_\_\_ 20\_\_, протокол № \_\_\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_