

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

УТВЕРЖДАЮ  
Директора филиала



А.В.Тихонова  
«28»августа 2018 г.

**ПРОГРАММА**

**Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков  
делового общения**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность/Профиль «Кадровый менеджмент»

Квалификация (степень) выпускника  
Бакалавр

Ижевск, 2018

Тихоновой А.В.. Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения – Ижевск: Ижевский филиал Российского университета кооперации, 2018.

Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент Направленность/Профиль «Кадровый менеджмент» составлена Тихоновой А.В., зам директором Ижевского филиала Российского университета кооперации, в соответствии:

с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки, утвержденного Министерством образования и науки Российской Федерации 12 января 2016г. №7,

учебным планом, утвержденным Ученым советом Российского университета кооперации от 31 мая 2018, протокол № 7.

## **1. Цель практики по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения делового общения**

Практическая подготовка студентов является обязательной частью основной профессиональной образовательной программы подготовки квалифицированных бакалавров в высших учебных заведениях, которая должна обеспечить приобретение обучающимися профессиональных умений и навыков.

Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения делового общения разработана в соответствии с требованиями Федерального государственного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016г. №7.

Целью практики по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения является закрепление и углубление теоретических знаний, полученных в процессе изучения специальных дисциплин; формирование практических навыков и представления о профессиональной принадлежности бакалавра в области менеджмента, приобретение общекультурных и профессиональных компетенций.

## **2. Задачи практики по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения**

### **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.

### **3. Место практики по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения в структуре ОП бакалавриата**

Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения является одним из важнейших разделов структуры образовательной программы бакалавриата и базируется на разделе 7.15 Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 20.05.2010 № 544..

В процессе прохождения практики студенты должны освоить следующие компетенции:

ОПК-4 способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации

#### **Продолжительность практики по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения**

Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения 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 практики по получению первичных профессиональных умений и навыков делового общения**

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 практики**

Результаты 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 филиала.

После защиты результатов преподаватель-руководитель практики от филиала 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.

## **5. Содержание практики**

### **Тема 1. Понятие и сущность менеджмента. Цели и задачи дисциплины**

### **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 самый сложный 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

---

<sup>1</sup> Дистрибуция (англ. distribution) – распределение, размещение.

к нуждам потребителей и продает эти программы своим клиентам. Подобно компаниям Большой шестерки, «Экаунтек - Россия» обучает клиентов использованию различных методов экаунтинга, 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 «Экаунтек – 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 «Экаунтек – 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 2. Закономерности управления социально-экономическими системами**

### **Задание 2.1: Составление глоссария.**

Роль студента:

- прочитать материал по теме, 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 20 слов.

## **Тема 3. Принципы менеджмента**

**Задание 3.1.** Основатель классической административной школы управления А.Файоль в 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

**Задание 3.2.** На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие секциями, лабораториями и т.д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных – сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений по поощрению и наказанию подчиненных работников.

Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

**Задание 3.3.** Объясните, какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

1. к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;

2. специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

3. в процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;

4. деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

**Задание 3.4.** Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы:

- о значение научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности;
- о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

## **Тема 4. Инфраструктура менеджмента**

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

1. понятие инфраструктуры менеджмента
2. потенциал знаний в области менеджмента;
3. особенности российского менталитета;
4. общественная среда менеджмента.

Конкретная тема для каждого студента определяется преподавателем.

Эссе – написание сочинения небольшого объема 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.

## Тема 5. Социальная ответственность и этика менеджмента

### Задание 5.1.

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 ИМБ 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 5.2.** 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 5.3. 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?

## **Тема 6. Функции управления**

### **Задание 6.1. Несвоевременное назначение**

Мастер Петров в 25-летний юбилей своей трудовой деятельности пережил большую неожиданность: хорошо подобранными, приятными словами директор завода сообщил ему, что для повышения мотивации за заслуги хочет назначить его в день юбилея заведующим производством на недавно освободившееся место. Иван Ильич Петров был рад этому.

Как мастер он имел успех. Его деловая квалификация была всеми признана. Он всегда направлял свои усилия туда, где «горело». И знал, что сослуживцы считают его хорошим товарищем по работе, даже если он не всегда обращался с ними деликатно. Они не давали его в обиду, не оставляли в беде и «шли» за ним, если он просил.

В принципе, он никогда не чувствовал себя таким уж настоящим начальником для них, а, скорее, «первым среди равных»; он и его группа – это нечто вроде бригады, в которой осуществлялось коллегиальное сотрудничество. Когда он вступил в новую должность, то заметил, что не со всеми мастерами участков он может говорить на профессионально должном уровне. Свою внутреннюю неуверенность он попытался компенсировать особой жесткостью в управлении, но подчиненные ему мастера делали только то, что хотели сами, а не то, о чем он говорил.

Раньше, когда они были коллегами одного иерархического уровня, они хорошо понимали друг друга, и тем меньше они хотели сейчас признавать бывшего мастера Петрова в роли заведующего производством. Иван Ильич в отчаянии обратился к директору завода как к своему начальнику. Но тот не смог помочь ему, а только сказал: «Вы просто должны пройти через это, спустя некоторое время все придет само по себе в норму!»

Однако ситуация все ухудшалась. Мастера, особенно новый мастер, который занял предыдущую должность Петрова, «поворачивались к нему спиной» и давали ему «от ворот поворот», когда он хотел с ними поговорить. «Мы делаем свое дело! Делай и ты свое дело и не вмешивайся постоянно в наши дела!» Петров не знал, как поступить.

Он уволился и нашел себе новое место мастера на конкурентном предприятии.

Плохое завершение истории не только для Петрова, но и, прежде всего, для предприятия, которое поменяло дельного мастера на неспособного заведующего производством.

Поставьте себя сначала на место Петрова, затем попытайтесь понять реакцию его сотрудников и, наконец, поведение директора предприятия, начальника Петрова.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Кто виноват в таком развитии событий и как следовало себя вести мастеру Петрову?

2. Что Петров, по вашему мнению, неправильно сделал после того, как был назначен заведующим производством?

3. Какие причины, по вашему мнению, являются главными для позиции непризнания сотрудниками Петрова?

4. Прав ли директор завода, объясняя Петрову, что он должен «утвердить себя»? Выполнил ли он сам должным образом свои обязанности как руководитель по отношению к Петрову?

5. Что мог бы сделать Петров или, если выразиться точнее, что он должен был бы сделать для того, чтобы овладеть сложной ситуацией, возникшей после его повышения по службе?

## **Тема 7. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.**

**Задание 7.1.** 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	Угрозы (малые – 1 балл;	Возможности (малые –
--------	-------------------------	----------------------



окружающей среды	средние – 3; значительные – 5)	5 баллов; средние – 3; значительные – 1)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Итого:		
Всего баллов:		

**Задание 7.2.** 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 методiku 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 7.3.** 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. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента.**

### **Задание 8.1.**

Согласно Библии, после того как Моисей вывел народ Израиля из плена египетского, началась обычная будничная жизнь со всеми ее проблемами. В том числе возникло много управленческих проблем, которые надо было решать – споры, судебных разбирательств и т.п.

Моисей все управленческие функции замкнул на себя. Со всеми житейскими проблемами за советом и судом люди шли непосредственно к Моисею.

Говоря современным языком, Моисей вёл прием населения с утра и до захода солнца. При этом, естественно, успевал далеко не все, много вопросов при такой постановке дела оставались нерешенными, в их числе и очень важные.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Проанализируйте сложившуюся управленческую ситуацию. Правильно ли было организовано управление народом Израиля?
2. Что следовало бы изменить, чтобы сделать систему управления более эффективной?

### **Задание 8.2.**

Господин Ломцов приобрел и возглавил в качестве директора промтоварный магазин. Магазин успешно функционировал и служил неплохим источником дохода для его владельцев.

В 1998г. Ломцов пригласил на должность заместителя директора господина Попова, доверив ему решение ряда важных управленческих проблем, делегировав значительный объем полномочий по управлению магазином. Для мотивации его деятельности Попову была выделена небольшая доля в бизнесе.

Однако впоследствии Попов стал считать, что вносит значительный вклад в обеспечение успешной работы магазина и имеет право на существенно большую долю прибыли. (Фамилия заместителя директора промтоварного магазина изменена.)

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Оцените положение, сложившееся в промтоварном магазине.
2. Правильно ли было проведено назначение заместителя директора магазина?
3. Что бы вы посоветовали директору магазина при выборе лица, которому делегируются важные полномочия по управлению работой магазина?

### **Задание 8.3**

По приведенным структурам управления предприятиями установите, к какому типу структур они относятся? Дайте обоснование.

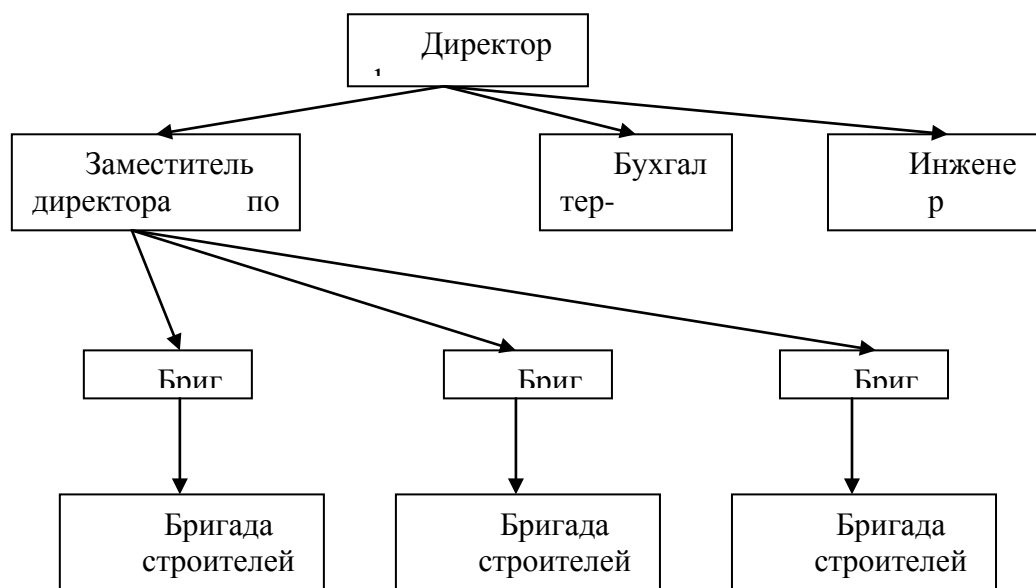


Рис.1. Структура управления малой фирмой «Строитель»

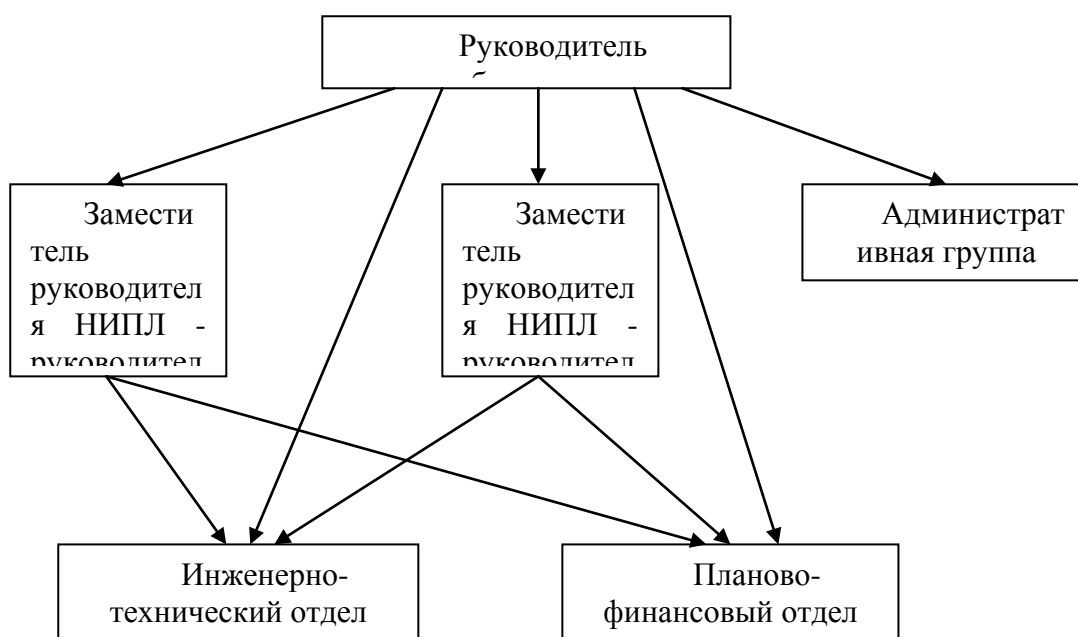


Рис. 2. Структура управления научно исследовательской проектной лабораторией НИПЛ «Квант»

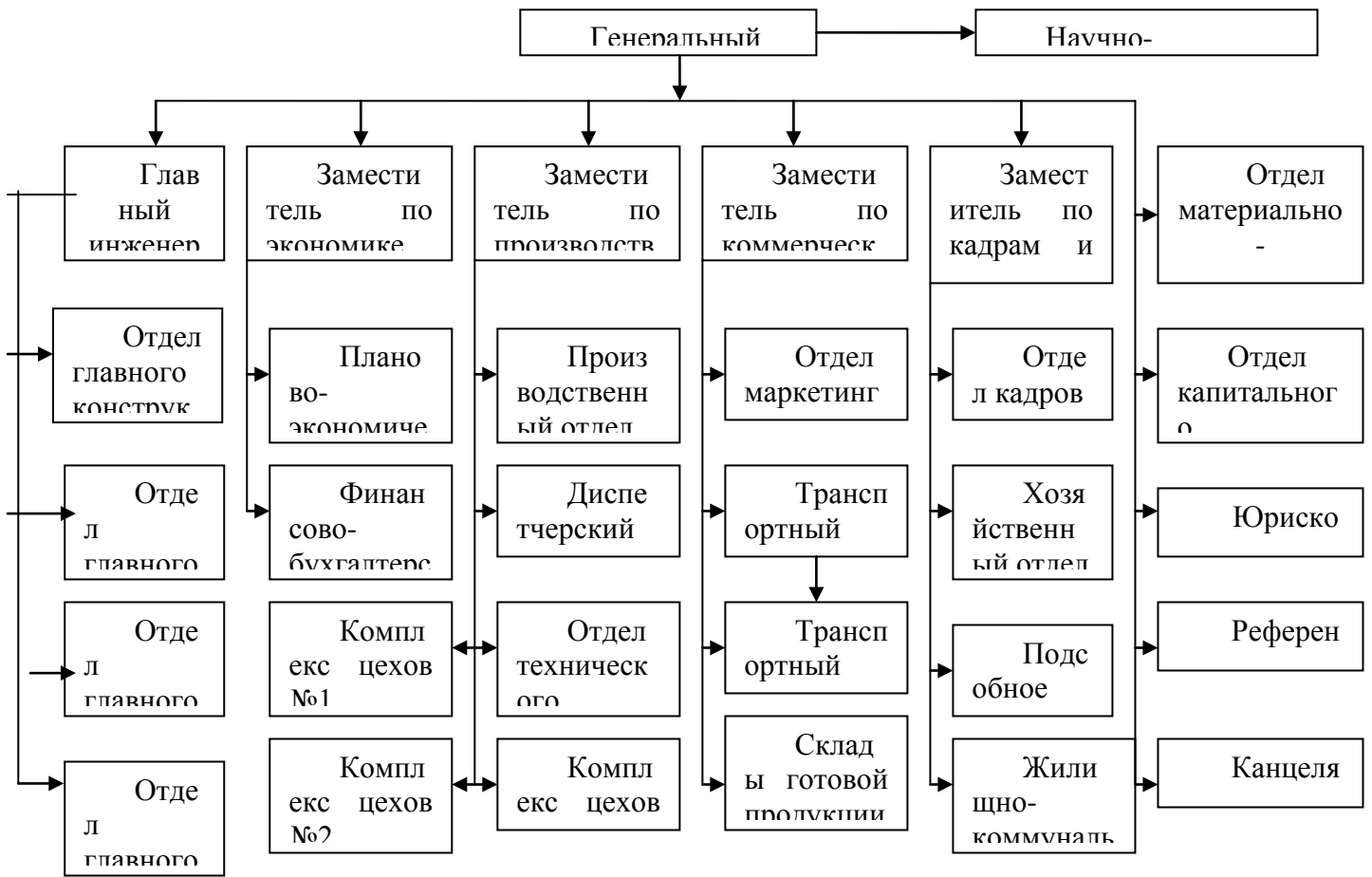


Рис. 3. Организационная структура инструментального завода

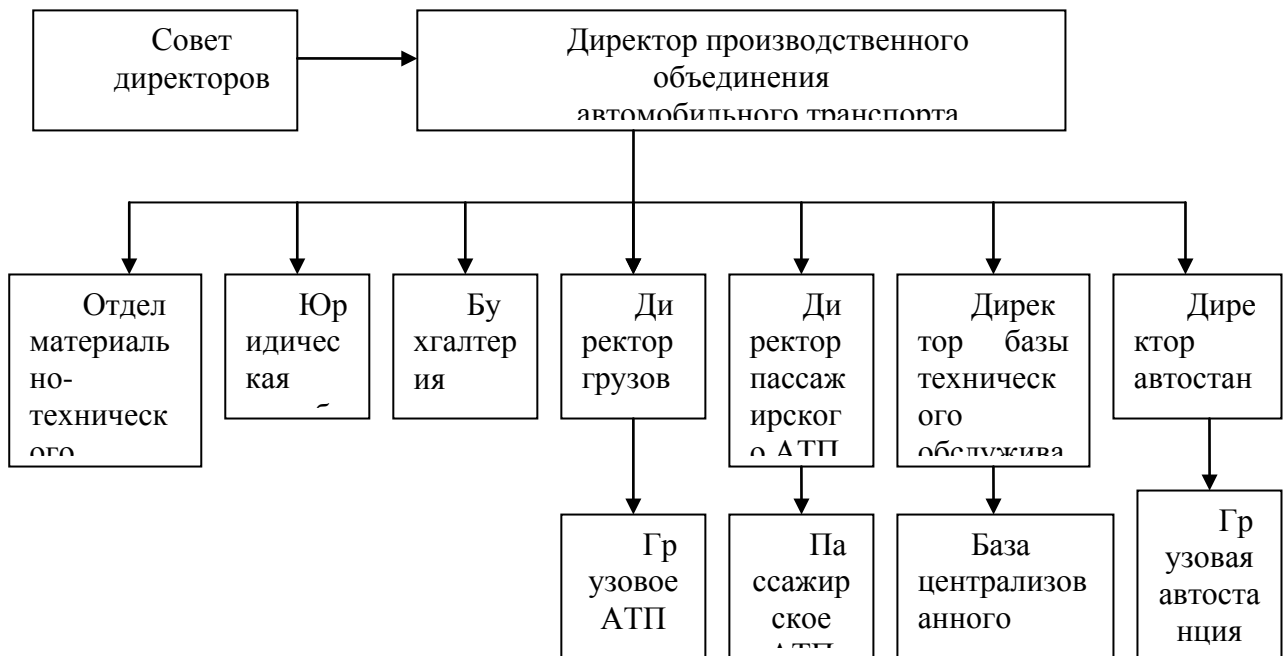


Рис. 4. Организационная структура производственного объединения автомобильного транспорта (АТП – автотранспортное предприятие)

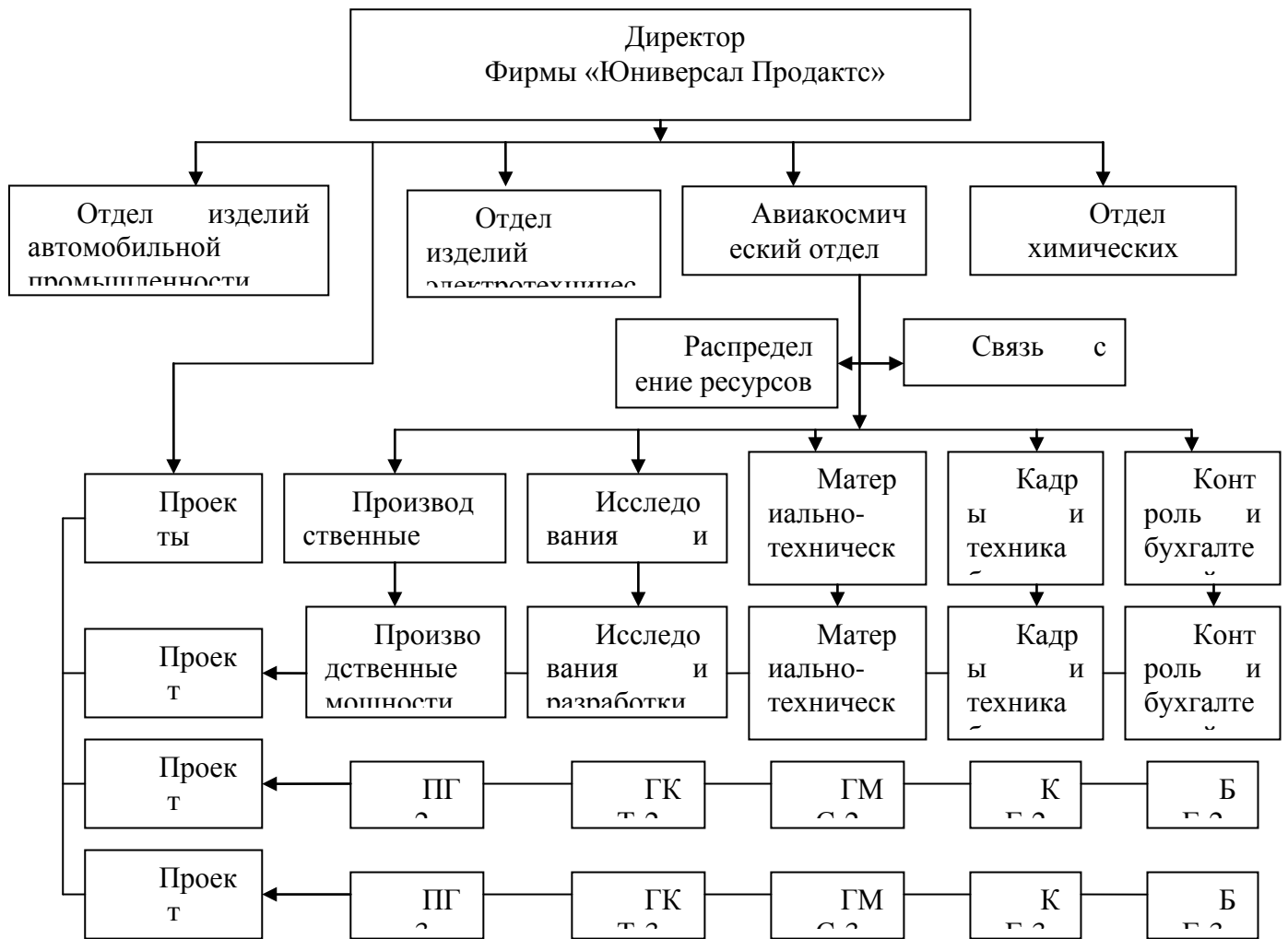


Рис. 5. Структура авиакосмического отделения фирмы «Юниверсал Продактс»

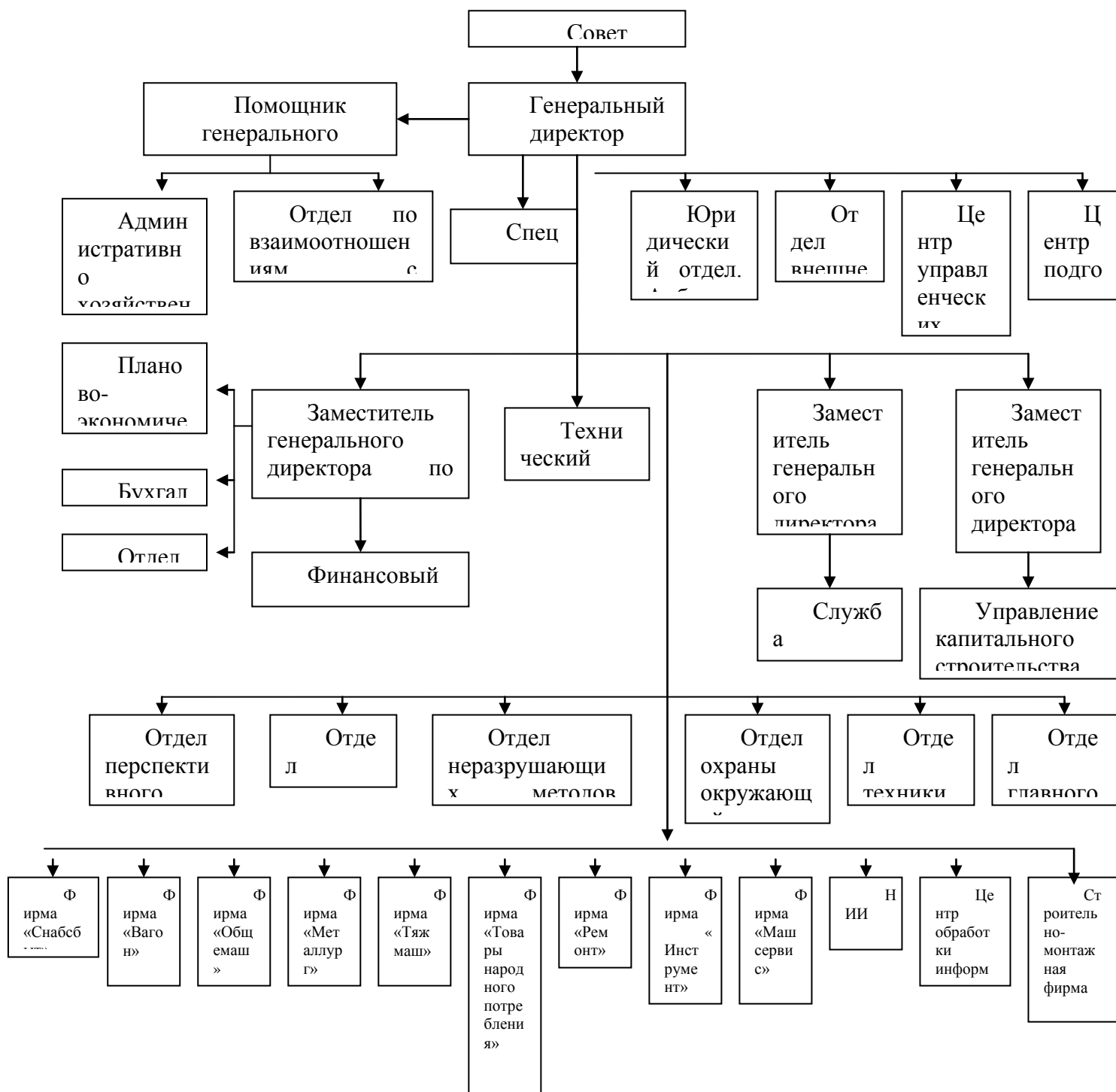


Рис. 6. Структура управления объединением «Дормаш»



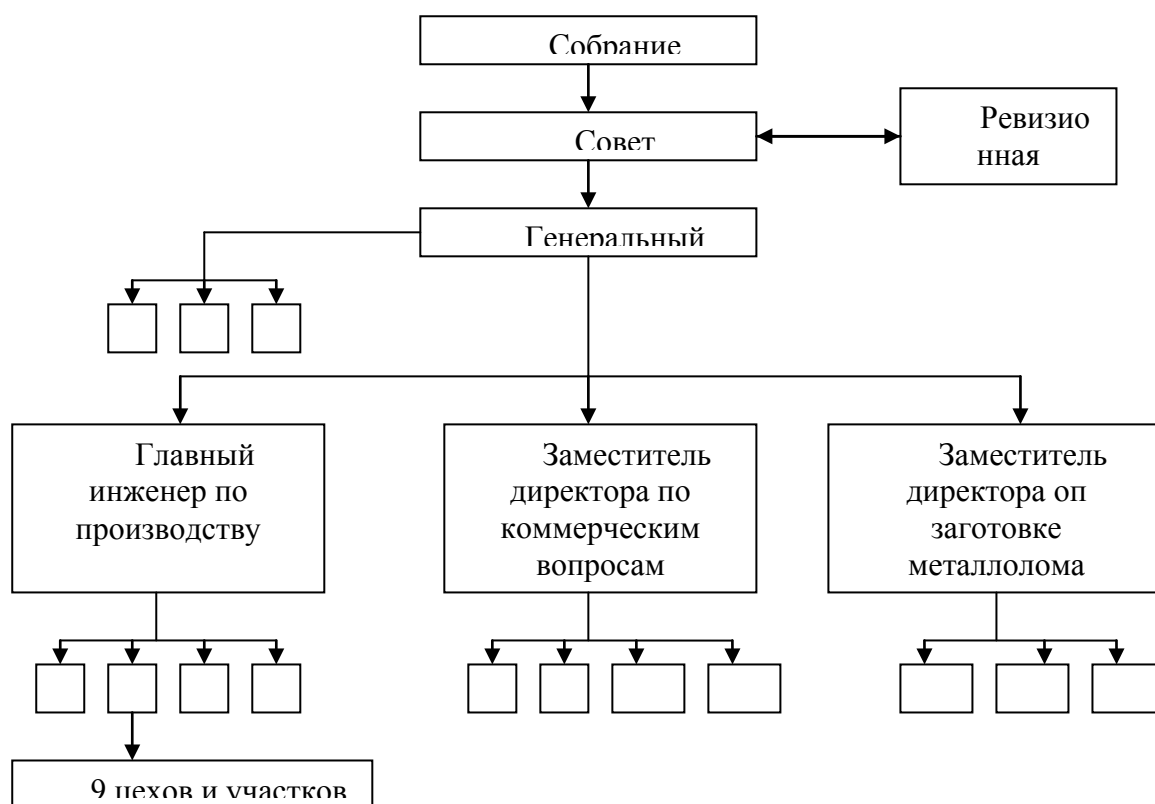


Рис. 7. Организационная структура АО «Самаравормет»

1 – планово-экономический отдел; 2 – отдел кадров; 3 – отдел гражданской обороны; 4 – отдел техники безопасности; 5 – производственный отдел; 6 – отдел главного механика; 7 – отдел главного энергетика; 8 - хозяйственное управление; 9 – бухгалтерия; 10 – отдел материально-технического снабжения; 11 – отдел капитального строительства; 12 – производственно-заготовительный отдел; 13 – транспортный цех; 14 – юридический отдел.

#### Задание 8.4. Совершенствование структуры малого предприятия

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из участников строительномонтажного управления (СМУ), известный своей деловой хваткой, ответственностью, жестокостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла – под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке,

предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

### Вопросы для анализа ситуации:

1. Какой должна быть стратегия (пути достижения цели) предприятия, если основной его целью на ближайшие два года являются: восстановление потерянного рынка ИЖС в городе, его расширение?
2. Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?
3. Проанализируйте структуру предприятия, приведенную на рис.1. Какой это тип структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной вами стратегии?
4. Какие блоки управленческой структуры должны существовать, чтобы реализовать необходимые старые и новые (сформулированные вами в ответе на второй вопрос) управленческие задачи?
5. Каковы пути совершенствования имеющейся структуры? (Другие преобразования, не касающиеся структуры, выделите в качестве конкретного подразделения в структуре).
6. Заполните аналитическую таблицу (форма приведена далее). Какой будет предлагаемая вами структура?

Аналитическая таблица

Перечень подразделений		Функции подразделений		Примечание
управленческих	производственных	старые	новые	
1	2	3	4	5
<i>Действующая структура</i>				
Директор		Руководство предприятием, договора с клиентами и поставщиками, контроль за ходом работ		
Бухгалтер-экономист		Работа с банком, бухгалтерский учет, планирование,		

		анализ		
Инженер по снабжению		Контроль и организация своевременных поставок стройматериалов		
Бригадир бригады №1		Организация, контроль, мотивация работы бригады №1		
	Бригада №1	Выполняет нулевой цикл, возведение стен из кирпича и кровельные работы		
Бригадир бригады №2		Организация, контроль, мотивация работы бригады №2		
	Бригада №2	Выполняет столярные и сантехнические работы		
Бригадир бригады №3		Организация, контроль, мотивация работы бригады №2		
	Бригада №3	Выполняет электрические и отделочные работы		
<i>Предлагаемая структура</i>				

### **Задание 8.5. Муниципальная страховая компания**

Муниципальная страховая компания МСК – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- пенсии;
- несчастные случаи в транспорте;
- медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;

- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

отдел компьютерного сервиса и обработки информации;

отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
  - продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
  - управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
  - управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
  - производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованны?

## **Тема 9. Мотивация деятельности в менеджменте**

### **Задание 9.1. 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 9.2.** 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><b>Пословицы</b></i>	<i><b>Интерпретация</b></i>
«Без охоты неспора и работа»	_____ _____ _____
«Без поджога дрова не горят»	_____ _____ _____
«Без ужина подушка в головах вертится»	_____ _____ _____
«Без хлеба куска везде тоска»	_____ _____ _____
«В бездонную бочку не наливаешься, жадное брюхо не накормишь»	_____ _____ _____
«Ближняя копейка дороже дальнего рубля»	_____ _____ _____
«Будь в голубятне корм, а голуби слетятся»	_____ _____ _____
«В сказках есть все, да в руках ничего нет»	_____ _____ _____
«В худого коня корм тратить, 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»	_____ _____ _____
«Звонят бубны хорошо, да плохо кормят»	_____ _____

## Тема 10. Регулирование и контроль в системе менеджмента

### Задание 10.1.

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 11. Коммуникации в менеджменте

### Задание 11.1. 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 11.2. 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 заинтересовалась: «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 11.3. 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 11.4. 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 12. Моделирование ситуаций и разработка решений.**

### **Задание 12.1. Управленческая ситуация**

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

*Первый альтернативный вариант решения.* Цель компании - получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

*Второй альтернативный вариант решения.* Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

*Третий альтернативный вариант решения.* Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.
2. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

### **Задание 12.2.**

Один из руководителей крупнейшей автомобильной фирмы «Форд», а в последствии министр обороны США при президенте Джоне Кеннеди Роберт Макнамара считал, что письменное изложение какой-либо идеи – первый шаг к ее реализации. Он советовал, прежде чем принять важное управленческое решение, изложить его в письменном виде, поскольку это помогает управленцу более отчетливо представить проблему и пути ее разрешения.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Оцените целесообразность ведения записей при подготовке важного управленческого решения.

2. Какая информация представляет наибольшую важность на этапе подготовки управленческого решения?

**Задание 12.3.** Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Напишите, какие риски могут вам угрожать в каждой из приведенных ситуаций и какая информация потребуется для того, чтобы выбрать правильный метод управления выявленными рисками, укажите методы управления рисками.

**Ситуация 1.** При поступлении на договорной основе на второй факультет университета.

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

**Ситуация 2.** При покупке автомобиля

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

**Ситуация 3.** При переходе на более высокооплачиваемую работу

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

## Тема 13. Групповая динамика

**Задание 13.1. Эксперимент на предприятии «Вольво»**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» - самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами.

Одно из них – завод в Кальмаре – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-е – 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972г. было принято решение о строительстве завода о современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 – 20 человек в каждом. Общая численность персонала – 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его данной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.



Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной - двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20 – 30 мин., однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до  $\frac{2}{3}$  всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась  $\frac{1}{3}$  всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные – с другой. Согласно обследованию 1975г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись операции, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, что и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5%, по сравнению с другими заводами «Вольво», снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализированном

регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Как вы думаете, к какой школе – классической или школе человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2. Попробуйте провести параллели между хоторнскими экспериментами и данной ситуацией (шведским нововведением). Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3. Повлияли ли объективные факторы – обстановка в стране и регионе на результаты американского и шведского экспериментов? Отразилась ли безработица на результатах экспериментов?

4. Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте - технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Ф.У. Тейлора?

7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. предположим, что они поступили бы также, как Э. Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группы или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

### **Задание 13.2. «Новичок»**

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо

платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

**Вопросы для анализа ситуации:**

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

**Тема 14. Руководство: власть и личное влияние, партнерство.**

**Задание 14.1. Когда начальника нет на месте**

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров, нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше него и их не интересуют успех дела.

Через два года Виктор окончательно «вымотался» и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства.

Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал

задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

## **Тема 15. Лидерство в системе менеджмента**

### **Задание 15.1. Тефлоновый лидер**

Опыт прежних президентов США может привести к интересным открытиям, основанным на анализе их деятельности в целом и рассмотрении стиля их руководства в свете истории. Так, интересным примером служит президентство Рональда Рейгана. Его часто называли «тефлоновым» президентом, так как ни проблемы, ни скандалы не влияли на его репутацию. У него был примечательный стиль руководства, в котором отмечают следующие особенности:

- всегда уделял много внимания способности общаться;
- в любых ситуациях он пытался зарядить аудиторию оптимизмом.

Если дела шли плохо, то внимание аудитории акцентировалось на способах улучшения положения;

- определил свои главные цели и продолжал двигаться к ним в течение всего срока пребывания на посту президента. Последовательность поведения позволяла ему не метаться между различными важными целями;
- повторял свои национальные цели снова и снова, поэтому каждый знал, что он собирается делать. Это было важно для его сторонников, которые становились его группой поддержки;
- пытался прийти к компромиссу, когда понимал, что в данном случае ему не удастся достигнуть всего, на что он рассчитывал. Он не попадал в ловушку альтернативы «все или ничего»;
- концентрировал внимание лишь на важнейших вопросах, не отвлекаясь на принятие повседневных решений; предоставлял это тем, кто был в них более опытен;
- во время заседания кабинета поощрял свободное высказывание суждений; если люди были не согласны с большинством, они об этом

говорили. Это позволяло Рейгану знакомиться с разными точками зрения на проблему;

- считал, что руководителя важно окружить себя талантливыми людьми. В таком случае он мог делегировать им полномочия и позволить проводить согласованную политику.

### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. Попробуйте объяснить подход Рейгана к руководству на основе поведенческих теорий. Воспользуйтесь в своем ответе цитатами и примерами.
2. Как можно использовать ситуационные модели руководства для объяснения успешного стиля президента Рейгана?
3. Был ли Рейган харизматическим лидером? Обоснуйте свой ответ. Что у него общего и чем он отличается от последующих президентов, например от Б. Клинтона и Д. Буша?

### **Задание 15. 2.Контрастные стили**

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и так же прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем стояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел

Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

**Вопросы для анализа ситуации:**

1. Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Джейн в работе с людьми?
3. Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

**Тема 16. Конфликтность в менеджменте**

**Задание 16.1. 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.

**6. 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 16.2. 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 создающуюся 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:** 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.

#### **Тема 17. Факторы эффективности менеджмента.**



**Задание 17.1:** Составление глоссария по теме.

Роль студента:

- прочитать материал по теме, 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 20 слов.

**Задание 17.2.**

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

<b>Показатели</b>	<b>Верно</b>	<b>Неверно</b>
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.

<b>Принципы</b>	<b>Верно</b>	<b>Неверно</b>
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?

	<b>Верно</b>	<b>Неверно</b>
1. Проанализирую своих потребителей 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:

	<b>Верно</b>	<b>Неверно</b>
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»:

	<b>Верно</b>	<b>Неверно</b>
1. Это одно и то же		
2. Успешность бизнеса – оценка того, что делает организация; эффективность менеджмента – то, как она это делает		

3. Успешность бизнеса – понятие количественное, экономическое; эффективность менеджмента – понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями		
---	--	--

## Литература

### а) основная литература

1. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебное пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 143 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (переплет) ISBN 978-5-16-006913-panium.com/bookread.php?book=414575
2. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 688 с
3. Генкин Б. М. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 464 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-91768-376-8-  
<http://znanium.com/bookread.php?book=405393>
4. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами [Электрон.ресурс]: учебник / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К, 2013. - 392 с. – ЭБС Znanium.com
5. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2012. - 488 с
6. Менеджмент организации: теория, история, практика [Электронный ресурс]: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-005014-0 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=369367>
7. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко и др.; Под общ. ред. М.П. Переверзева. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 330 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-003239-9-  
<http://znanium.com/bookread.php?book=353149>

### б) дополнительная литература

1. Резник С. Д. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах [Электронный ресурс]: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль). (обложка) ISBN 978-5-16-009584-4-  
<http://znanium.com/bookread.php?book=448652>
2. Шаталова Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: Уч. пос. / Н.И. Шаталова, Н.А. Александрова

- и др.; Под ред. Н.И.Шаталовой - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014-221с.: 60x90 1/16 + ( Доп. мат. znanium.com) - (ВО: Бакалавр.). (п) ISBN 978-5-16-003824-  
<http://znanium.com/bookread.php?book=413110>
3. Эфендиев А. Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления [Электронный ресурс]: Монография / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.В. Ребров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль). (о) ISBN 978-5-16-009876-0-  
<http://znanium.com/bookread.php?book=460712>

**в) программное обеспечение – программные средства офисного назначения:**

Операционная система Microsoft Windows 2007.  
PowerPoint

**г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

<http://www.consultant.ru/> (Справочно-информационная система «Консультант Плюс»),

<http://www.garant.ru/> (Справочно-информационная система «Гарант»).

The Association for Operation Management APICS [Электронный ресурс]. Режим доступа – [http:// www. apics.org](http://www.apics.org)

Информационные технологии в управлении [Электронный ресурс]. Режим доступа – [http:// www.it-management.ru](http://www.it-management.ru)

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

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

Кафедра экономики и управления

ОТЧЕТ

о выполнении программы практики по получению первичных  
профессиональных умений и навыков делового общения делового общения  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Профиль: Кадровый менеджмент

на

\_\_\_\_\_  
наименование предприятия

Студента группы

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
(оценка)

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О. руководителя практики от  
института, подпись)

Руководитель практики от  
предприятия

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

\_\_\_\_\_  
(подпись, дата, место печати)

Ижевск 20\_\_ г.

