Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация

**«УРАЛЬСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»**

**МДК.03.01.02 Менеджмент и деловое общение**

Учебно-методическое пособие по выполнению практических работ для студентов по специальности 13.02.11 «Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования»

2014 г

|  |  |
| --- | --- |
| ОДОБРЕНО  цикловой комиссией  электроэнергетики  Председатель комиссии  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.В. Данилова  25 августа 2014г. | *УТВЕРЖДАЮ*  Заместитель директора по  учебной работе АН ПОО «Уральский промышленно-экономический техникум»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.Б. Чмель  «28» августа 2014 г. |

Организация-разработчик: АН ПОО «Уральский промышленно-экономический техникум»

Составитель: Лебенкова А.М.., преподаватель АН ПОО “Уральский промышленно-экономический техникум»

Введение

МДК 03.01.02 «Менеджмент и деловое общение» носит прикладной характер, что вызывает необходимость практического освоения стратегических приемов и методов планирования и управления.

Одним из главных направлений подготовки специалистов и по­вышения управленческих знаний является внедрение методов активного обучения студентов. Опыт показывает, что наиболее эффективными являются методы с непосредственным участием обу­чаемых. Такие методы приучают к самостоятельному мышлению, ориентации в сложной и быстро меняющейся производственной обстановке, приобретению навыков сбора и анализа материала, умению провести самостоятельный анализ и дать рекомендации. К этим методам относятся деловые игры, тесты и конкретные ситуации.

В условиях резкого возрастания объемов информации важней­шим источником знаний в значительной мере становится непо­средственная практика руководства трудовыми коллективами во всем ее многообразии и насыщенности примерами. Как показы­вает практический опыт, современному руководителю требуются не только системные знания по теоретическим аспектам управ­ления, но и навыки практической работы. В то же время представ­ляется очевидным, что изданные ранее работы по управлению персоналом, психологии управления не охватывают в комплексе такие вопросы, как содержание деятельности и модель качеств менеджера; «команда» менеджера; мотивация персонала; стиль руководства; культура делового общения; проведение деловых переговоров, совещаний, бесед с подчиненными и др.

Именно эти темы, наряду с другими, рассматриваются в курсе МДК 03.01.02 «Менеджмент и деловое общение» с помощью деловых игр, тестов и конкретных си­туаций.

Применение деловых игр является наиболее реальной имита­цией процессов разработки, принятия и реализации решений. В основе деловой игры лежит комплекс взаимосвязанных ситуаций, отображающих процессы функционирования - производственной, экономической, социальной систем, по существу имитирующих весь механизм управления объектом. Логическое обоснование принимаемых в процессе игры решений обеспечивается полнотой и точностью полученных знаний.

Использование тестов и навыков коммуникативного тренинга в учебном процессе позволяет: опреде­лить индивидуальные и личностные качества будущего руководи­теля, оценить его деловые, организаторские и профессиональные качества; сравнить себя, свои отдельные качества и личностные особенности с определенной шкалой, характеризующей степень расхождения его качеств с качествами «идеального» руководителя, с другими людьми, что дает ориентиры для самовоспитания; выявить и более эффективно применять спои положительные качества, что формирует уверенность в себе; сформировать более адапативную самооценку своих способностей, поведения; уяснить свои ошибки, выявить недостатки, осознать их,

Весьма перспективной в работе со студентами является само­стоятельная оценка уровня развития своих качеств. Информация, полученная в результате самооценки и самотестирования, позво­ляет менеджеру трезво и непредвзято оценить себя, увидеть свои положительные и отрицательные качества. Следовательно, само­оценка, являясь источником критической информации, оказывает влияние на самосознание личности, способствует активизации мотивов самовоспитания и самосовершенствования. Другими сло­вами, самооценка личности с помощью психологических методик может быть одним из надежных средств педагогического воздей­ствия и воспитания современного руководителя.

**Практическая работа №1**

**Использование различных технологий и приемов управления в заданных ситуациях при работе с подчиненными**

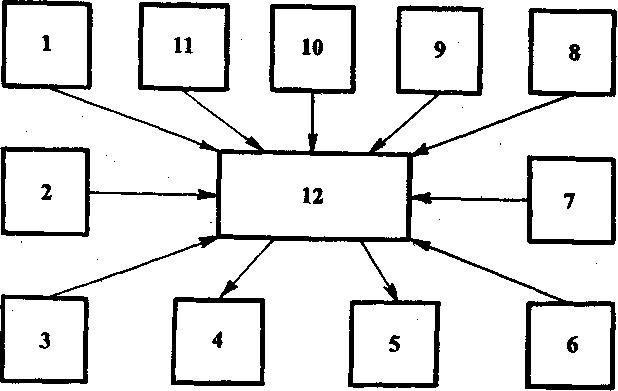
Цель работы – научить студентов планировать свою деятельность по руководству организацией (предприятием) или его подразделением.

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

*Планирование индивидуальной работы*

Планирование индивидуальной работы – один из важнейших элементов работы руководителя. Индивидуальный план работы руководителя должен быть тесно связан с комплексным планом д анного конкретного участка (объекта) управления, отражающим цели, которые должны быть достигнуты, а также средства их достижения. В процессе руководства целесообразно постоянно согласовывать свои планы работы с другими руководителями, находящимися на одном (горизонтальном) уровне управления. Это дает возможность точнее увязывать содержание и сроки комплексных планов.

Система представлений руководителя о комплексном развитии своего участка управления показана на рис. 1.



*Рис. 1. Система представлений руководителя*

* + *развитии своего участка управления*

1. – положение участка управления в системе предприятия, основные цели участка работы;
2. – мероприятия, осуществляемые для достижения целей; представления о логических и временных связях между мероприятиями, включая действия по преодолению трудностей;

3 – пробелы в знаниях (задач, трудностей, необходимых материальных, трудовых, финансовых и прочих ресурсов);

4 – обобщение нерешенных проблем, трудностей;

5 – действия, принимаемые для решения проблем и трудностей;

6 – представления о возможностях достижения успеха, о мероприятиях, от которых можно отказаться;

7 – представления о критериях и масштабах оценки положения на участке управления, о поставленных целях и ожидаемых результатах;

8 – вид и характер трудностей, связанных с целенаправленным решением;

9 – мероприятия по решению традиционных задач и существующие альтернативы решений;

10 – имеющиеся и потенциальные ресурсы для решения задач;

11– основные задачи участка управления в настоящее время и в будущем;

12 – план мероприятия (на 3–5 лет) по поэтапному и систематическому решению задач на участке управления.

После разработки такой системы и определения целей и задач по развитию своего участка управления можно составить план по форме таблицы 1.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Таблица 1 |
|  | *План мероприятий (образец)* | | |  |
| № | Мероприятие | Сроки | Ответственные | Отметка об |
| п/п |  |  |  | исполнении |
|  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |

Эти планы должны содержать задачи, соответствующие уровню руководства (участок, цех, отдел, предприятие и т.д.), рассчитанные на перспективу до 10 лет, а также задачи, рассчитанные на год, квартал, месяц, которые учитывают новые задачи и проблемы, не включенные в перспективный план. При разработке комплексных планов особое внимание следует обращать на возможность реализации поставленных в плане задач. Исследование статистических данных, сетевых графиков, моделей принятия решений, «древа целей» поможет сделать эти планы реализуемыми.

При разработке «древа целей», т.е. структурной модели, которая отражает весь комплекс задач с распределением подцелей по уровням (в соответствии с их местом и соподчиненностью), следует придерживаться следующих правил:

1. Выделить (сформулировать) основную цель, например «По

высить качество продукции».

1. Выделить (сформулировать) самостоятельные цели, которые помогут основной (конечной) цели. Эти цели существуют независимо друг от друга. Это означает, что каждая цель, находящаяся на данном (одном) уровне иерархии, не должна представлять собой подцель другой цели такого же уровня. Например, для того чтобы создать конкретную продукцию высокого качества, нужно: совершенствовать

конструкцию; повысить качество производства; создать организационно-экономические условия управления качеством. Это три самостоятельные цели 1-го уровня для достижения основной (конечной) цели. Каждая такая цель разбивается на подцели.

1. Для построения «древа» требуется как можно точнее сформулировать подцели, так как от их реализации зависит достижение основной цели. (Например, подцелями цели «повышение качество производства» будут: «обеспечение производства квалифицированными кадрами», «совершенствование технологии производства», «повышение технического уровня производства».)
2. Схема допускает любую степень детализации подцелей, вплоть до решения конкретной производственной или научно -технической задачи. Например, подцель «совершенствование технологии производства» имеет подцели следующего уровня: внедрение прогрессивных техпроцессов; оснастки; резервных вариантов техпроцессов; средств и методов измерений, и т.д.
3. Необходимо минимизировать количество целей и подцелей.
4. Ранжировать цели (т.е. определить ранги целей по степени важности и их уровень в «древе целей»).

Типичными ошибками при формировании «древа целей» могут быть следующие: стремление сразу же перейти от первого уровня к последнему, минуя промежуточные уровни;

 недоучет (фактическое отсутствие) отдельных важных целей какого-либо уровня;

 представление на одном уровне целей, разных по масштабам и значению (некачественное ранжирование целей и задач).

*Эффективность использования времени руководителя*

Четкое планирование работы руководителя должно обеспечить эффективность использования его рабочего времени, что дает возможность руководителю восстановить силы после работы для успешного продолжения деятельности.

Эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных. Ниже приводятся факторы, снижающие эффективность работы руководителя и *зависящие от него самого*: не планирует работу (ни свою, ни свое

подразделения);

* + - выполняет сначала приятную и знакомую работу;
    - не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам;
    - не умеет использовать в интересах работы своих подчиненных;

 направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление;

 принимает слишком много решений за своих подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках, а на самом деле тормозит развитие своих сотрудников в вопросах принятия решений и перегружает себя работой;

 не знает своих подчиненных и не интересуется их работой, их личными планами на будущее;

 не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными;

 не верит в способности своих подчиненных;

не определяет порядок срочности и важности своих работ и не состаляет плана рационального использования рабочего времени.

Факторы, снижающие эффективность работы руководителя, *зависящие от подчиненного*:

 не готовит должным образом вопрос, с которым намерен обратиться к своему начальнику, и отнимает рабочее время у обоих;

 боится сам принимать решения и постоянно обращается к руководителю;

 не планирует использование своего рабочего времени и выполнение порученных ему заданий и этим самым мешает плановой работе руководителя;

 не знает точно своего задания, своих полномочий и назначения своей работы;

 не умеет апеллировать к своему руководителю и берется за выполнение заданий, не относящихся к нему, или работ, с которыми он заведомо не справится;



не умеет разговаривать со своим руководителем;

не привык сам разбираться в полученных заданиях, а любит получать всегда готовые инструкции от других;

сам не знает, к чему стремится в жизни.

*Планирование личной работы руководителя*

После определения целей руководитель составляет для себя индивидуальную программу мероприятий для выполнения поставленных перед ним задач. Цель без программы осуществиться не может. Цель отвечает на вопрос «что?», а программа мероприятий – на вопрос «как*?».*

*Цель* *–* *это мысленная деятельность для достижения* *результата, а программа – практическое действие.*

После определения мероприятий программы, необходимых для достижения целей, нужно выяснить, сколько времени потребуется для их выполнения. Это очень важный момент в планировании. Срок выполнения необходимо определить с максимальной точностью.

Хорошее панирование работы и целесообразное использование рабочего времени руководителем создает одновременно и более благоприятные предпосылки для планирования времени другими работниками. Разные способы управления создают, и разные предпосылки для планирования времени.

Индивидуальный план работы руководителя содержит задачи, которые должны быть решены лично им, с указанием точных сроков их выполнения (решения). Планировать свою работу следует так, чтобы обеспечить выполнение всех задач руководства.

Планы индивидуальной работы руководителей составляются аналогично комплексным планам руководящей работы на квартал, месяц, неделю. Кроме того, существует еще оперативный план на один день.

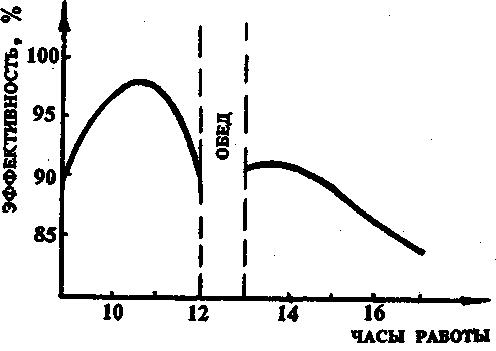
При планировании индивидуальной работы руководитель может использовать календари с делениями, указывающими время, специальные карточки, еженедельник с делениями по дням и часам, графики, информационные таблицы и т.д. Самый целесообразный способ планирования индивидуальной работы каждый руководитель выбирает сам, причем этот способ не должен требовать больших затрат времени и вызывать дополнительные нагрузки. В последнее время наиболее актуальными в планировании работы «продвинутых» руководителей стали электронные записные книжки и календари.

Практика показывает, что, чем больше времени затрачено на планирование работы, тем меньше его уходит на решение непосредственных управленческих проблем.

* индивидуальном плане работы следует предусматривать время, необходимое для проведения совещаний, обсуждения планов, участия в

комиссиях и т.д.; для личных бесед или совещаний в более узком кругу (консультации с выше- и нижестоящими руководителями, с сотрудниками, беседы с коллегами и подчиненными и др.); для приема посетителей; для участия в собраниях коллектива работников и конференциях; для учебы, командировок и т.д.; для обхода руководимого подразделения; личное время (перерывы).

Учитывая регулярно повторяющуюся деятельность (совещания, разбор почты, прием работников) в строго определенные часы и дни недели, можно наладить такой ритм работы, который позволит сэкономить большое количество времени. При этом планировать свою работу руководитель может на более значительные отрезки времени (квартал, год) путем разработки «регламентов работы».



*Рис. 2. Кривая интенсивности работы*

* зависимости от характера работы целесообразно планировать ее выполнение в соответствии с известной в психологии «нулевой утомляемостью», представленной на рис. 2.

Так, вопросами, разрешение которых требует интенсивных затрат умственной энергии и глубокого анализа, следует заниматься в дообеденные часы (вопросы, связанные с выполнением плана работы, научно-технические проблемы и т.п.). Наименее производительное время можно отвести для несложных и второстепенных вопросов (например, совещание по оперативным вопросам, обходы предприятия, просмотр корреспонденции и т.д.).

Индивидуальный план работы должен быть реальным и не перегруженным. Необходимо запланировать соответствующий резерв времени для непредусмотренных, случайно возникающих работ (один час в день или полдня в неделю). Время проведения совещаний, конференций, обсуждений, собраний, заседаний должно быть минимальным и в то же время достаточным для обмена информацией. Это достигается путем тщательной организационной подготовки мероприятий. Индивидуальную работу, в которой принимает участие много сотрудников, нужно согласовывать с ними, чтобы их деятельность была запланирована в одно и то же время. Руководитель должен проконтролировать, как выполнены запланированные задачи, не теряется ли рабочее время по одним и тем же причинам. Тщательный контроль хода выполнения планов дает новые стимулы для дальнейшего совершенствования своей работы и использования рабочего времени. Причем следует контролировать цель, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. В результате контроля своего индивидуального плана руководитель выясняет, насколько удачным было планирование использования рабочего времени, какие результаты были достигнуты. Практическая польза от системы индивидуального планирования и управления своей работой с помощью поставленных целей заключается в том, что руководитель лучше узнает самого себя, в дальнейшем сумеет сосредоточиться на решении важнейших задач и сможет не просто работать, а достигать высоких результатов.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Разработайте собственный регламент работы на какой-либо период (неделю, месяц, год). Оцените эффективность работы любого руководителя (или сделайте оценку своей эффективности как руководителя) по тесту. Прочитайте внимательно нижеследующие вопросы, вынесенные в таблицу 2 и дайте (получите) на них однозначные ответы «да» или «нет».

Задание.

Определить на основе этих вопросов и ответов на них положительные и отрицательные стороны в поведении руководителя и написать выводы.

Проанализировать сильные и слабые стороны поведения руководителя (моего поведения как руководителя.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Проанализируйте сами или вместе с коллегами следующие вопросы, имеющие непосредственное отношение к эффективной работе руководителя:

1. Как должен быть организован труд, чтобы руководитель мог работать эффективно?
2. Чего ждут от эффективного руководителя подчиненные, т.е. какого руководителя персонал считает эффективным?
3. На основании чего следует оценивать работу руководителя, его эффективность?

**Практическая работа №2**

**Деловое общение. Правила ведения бесед, совещаний. Планирование проведения данных мероприятий**

Цели:  
- получить общее представление о деловых совещаниях (формальных и неформальных), их преимуществах и недостатках по сравнению с другими видами управленческой деятельности;  
- изучить процесс подготовки и проведения совещания, типы участников обсуждения;  
- выполнить практические задания по подготовке и проведению совещаний.

Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.  
Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:  
- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;  
- проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;  
- участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;  
- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;  
- имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.  
Недостатки деловых совещаний:  
- размывание ответственности за принимаемые решения;  
- велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров;  
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях.  
При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность.

Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.  
Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:  
- в обмене информацией;  
- в выявлении мнений;  
- в анализе трудных ситуаций и проблем;  
- в принятии решений по комплексным вопросам.  
При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания:  
- решение ответственного руководителя;  
- несколько телефонных звонков;  
- совещание по селектору;  
- совещание по сети Интернет или Интранет;  
- объединение с другим совещанием.  
Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.  
Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.  
Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:  
- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;  
- располагающих соответствующими специальными знаниями;  
- исполняющих решения;  
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;  
- ответственных за надлежащее исполнение;  
- опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.  
Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.  
Подготовка помещения для проведения совещания.  
Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.  
Подготовка объявлений и указателей.  
Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.  
Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.  
Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.  
Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.  
Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.  
Подготовка культурной программы для участников совещания.  
Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:  
- начальная подготовка;  
- текущая подготовка совещания;  
- действия накануне совещания.

Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случаи наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:  
- перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;  
- начать заседание точно вовремя;  
- сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;  
- согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.;  
- поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;  
- держать под контролем перерывы;  
- распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения;  
- во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;  
- повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;  
- в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;  
- перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;  
- завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;

- закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня.  
После совещания рекомендуется:  
- проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:  
- Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?  
- Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?  
- Началось ли заседание вовремя?  
- Соблюдались ли повестка дня и регламент?  
- Была ли достигнута цель совещания?  
- Какой процент решения выполняется в установленные сроки?  
- Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?  
- Следует ли продолжать проводить совещания?  
- Сколько времени было использовано неэффективно?  
- Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение?  
- по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;  
- составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);  
- контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;  
- информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.  
Неофициальные (неформальные) совещания.  
Неофициальные (неформальные) совещания, являющиеся подчас и по существу деловыми встречами, весьма разнообразны по форме и распространены в управленческой практике. В отношении них рекомендуется:  
- при назначении любого неформального совещания (встречи) согласовывать с будущими участниками цель, основные вопросы и время;  
- выяснить, как долго может продлиться обсуждение;  
- при совещании (встрече) занимать наиболее подходящее, удобное место (где нет помех);  
- начинать только тогда, когда все внимание обращено на вас;  
- определять цель встречи;  
- определять количество рассматриваемых вопросов;  
- договориться о продолжительности сообщений;  
- обеспечить, чтобы вас не прерывали;  
- говорить по существу, убежденно;  
- вовлекать присутствующих;  
- говорить преимущественно о "хороших новостях" и выгодах, четко сформулировав их;  
- упоминать основные возможности (результаты) проблемы так, чтобы это привлекало внимание;  
- убеждать, показывая финансовую целесообразность, рассказывая, как это будет работать на практике, и приводя доказательства того, что это будет работать;  
- проводить регулярные неформальные совещания (встречи) со своими сотрудниками, чтобы избежать частых и неоправданных перерывов в работе;  
- при просьбе к членам своей команды зайти к вам сообщать им заранее, о чем пойдет речь;  
- настаивать, чтобы сотрудники никогда не приходили с проблемой, предварительно не рассмотрев имеющиеся варианты ее решения и не выбрав один из них;  
- не тратить впустую время своих сотрудников, отвечая на телефонные звонки во время неформальных совещаний;  
- присутствующим также не отвлекаться на телефонные разговоры;  
- во время такого совещания можно стоять, чтобы сидение не затянуло встречу;  
- когда вам звонят или вы звоните, согласовать с собеседником, когда обоим удобно встретиться. При этом упомянуть кратко цель встречи и основные вопросы. Сообщить, как долго может продлиться обсуждение. Спросить, есть ли еще что-нибудь, что он хотел бы обсудить;  
- если кто-нибудь заходит в ваш офис, чтобы обсудить какой-то вопрос, предлагать ему перенести встречу, если чувствуете, что недостаточно подготовлены или это помешает важной работе;  
- обсуждения всегда заканчивать желаемым результатом, принятием решений или согласованием конкретных мер и сроков исполнения;  
- если договоренность не достигнута, попытаться обеспечить, чтобы был сделан какой-нибудь позитивный шаг в направлении вашей цели.  
Практикуемые неформальные совещания (встречи), как и формальные, имеют серьезные недостатки.  
В целях рационализации неформальной совещательной деятельности рекомендуется также:  
- практиковать "управление путем обхода", т. е. приход к своим сотрудникам, в этом случае:  
- они не прерывают вашу работу;  
- вы видите их своими глазами;  
- вы поддерживаете с ними контакт.  
- приходить в офис тех, с кем вы встречаетесь, а не принимать их у себя, тогда вы сами сможете решать, когда уходить;  
- приходить к начальнику для обсуждения вставшей перед вами проблемы, предлагать при этом ваш вариант ее решения, рассказав об альтернативах, которые вы отвергли, и по каким причинам, если он вас об этом спросит.

Необходимо учитывать, что при проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. В таблице 5.1 перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

Важнейшим направлением повышения эффективности деловых совещаний является снижение затрат на их подготовку и проведение. С этой целью рекомендуется:  
- сокращать продолжительность заседаний, частоту их проведения, а лучше — и то, и другое;  
- уменьшать количество участников заседаний;  
- упрощать процедуру подготовки и проведения совещаний;  
- возможно, организовывать короткие неформальные встречи для решения конкретных вопросов;  
- использовать Интернет, Интернет и селекторную связь. Они могут связать по телефону несколько человек — это дешевле, чем собирать их и прекращать работу на некоторое время.  
Ситуация 1 и задания  
Вы работаете в АО "Инторг" начальником организационного отдела. АО включает семь магазинов и оптовый склад в Москве и по одному магазину в городах Московской области — Волоколамске, Жуковском, Мытищах, Подольске и Тушино. Штаб-квартира АО находится в Москве.  
Генеральный директор С.С. Егоров вчера убыл в командировку. Перед отъездом он принял решение о проведении через 10 дней совещания по вопросам: условия хранения непродовольственных товаров в магазинах АО, культура обслуживания покупателей, расширение розничной торговой сети АО. Пригласить предполагается руководителей магазинов, оптового склада и заинтересованных лиц, работающих в аппарате АО.  
Генеральный директор также вчера поручил вам провести (совместно с соответствующими руководителями) всю работу по подготовке совещания.

Задания  
1. Составить проект приказа о подготовке совещания.  
2. Составить мероприятия по подготовке данного совещания, прокомментировать их.  
3. Составить повестку совещания, проект протокола с конкретным решением, извещение участникам совещания.  
Ситуация 2 и задания  
Данная ситуация связана и вытекает из первой.  
Вы работаете коммерческим директором в рассматриваемой компании "Инторг".  
Генеральный директор С.С. Егоров за два дня до даты, на которую назначено совещание, сообщил по телефону, что он задерживается в командировке, поручил вам провести совещание. При этом сообщил, что начальнику организационного отдела А.П. Кореву было поручено провести всю работу по подготовке совещания, в том числе подготовке с помощью соответствующих отделов информации для генерального директора по рассматриваемым вопросам.  
Задания  
1. Перечислить работу, которую следует провести в связи с совещанием накануне и в день проведения совещания.  
2. Разработать сценарий проведения совещания.  
3. Перечислить работу, связанную с совещанием, которую следует выполнить после проведения рассмотренного в предыдущих заданиях совещания.  
4. Проанализировать и оценить качество подготовки и проведения 1—2 совещаний, в которых вы когда-либо принимали участие.  
5. Охарактеризовать каждый из приведенных в таблице 5.1 типов участников обсуждения (совещания), заполнив таблицу. Указать, какие характерные типы участников обсуждения вам когда-либо приходилось наблюдать. Прокомментировать и оценить приведенные в таблице методы обхождения или нейтрализаций таких своеобразных и трудных участников совещаний.

Практическое занятие "Выступления менеджера"  
Цели:  
- получить представление о выступлениях менеджера, их структуре и использовании вспомогательных средств;  
- получить основные навыки подготовки и проведения выступлений.  
Большое значение в деятельности практически любого менеджера имеют его выступления, речи. Речевые качества менеджера, как и любого интеллигентного человека, включают следующие компоненты: точность, уместность, правильность, богатство языка, эмоциональность, ясность и точность, краткость языка, использование профессиональных терминов. Богатство речи менеджера развивают работа со словарями, навыки выступлений, записи и анализ своих докладов, тезисов и т. д. Умение говорить доступно о сложных вещах складывается из многих выступлений, где оттачивается точность выражений и ясность мысли говорящего, что приводит к доходчивости речи, ее простоте.  
Умело построенная речь менеджера заставляет думать, вызывает нужные реакции и эмоции слушателей. Помогает этому часто не форма, а содержание речи: применение в ней сравнений, шуток, цитат, метафор.  
Вместе с тем основной недостаток многих выступлений — многословие. Лишние, ненужные слова засоряют речь, мешают ее живости. Это можно отнести к использованию штампов, казенных выражений и слов-паразитов ("так сказать", "это", "ну" и т. д.)  
До выступления менеджеру рекомендуется:  
- выяснить место и условия предстоящего выступления (число присутствующих, расположение зала, имеющееся оборудование и т. п.);  
- узнать, сколько времени отводится на выступление;  
- каким образом вас представят аудитории;  
- узнать, кто будет присутствовать, и получить о них необходимую информацию;  
- отрепетировать выступление;  
- проверить оборудование и вспомогательные средства;  
- постараться встретиться с присутствующими до выступления, таким образом вы будете "знать" их.  
Во время выступления рекомендуется:  
- перед началом убедиться, что все сидят и готовы вас слушать;  
- произнести первую фразу четко и уверенно, чтобы привлечь внимание;  
- обеспечить яркое, интересное начало выступления. К примеру, привести весьма интересный факт по обсуждаемой теме;  
- далее стараться удерживать внимание аудитории, поддерживать интерес к выступлению;  
- объяснить присутствующим, почему данная тема важна для них;  
- перечислить основные пункты выступления (и сказать, когда вы хотели бы ответить на вопросы — по ходу или в конце);  
- не напрягаться;  
- произносить ключевые слова, написанные на слайдах;  
- не зачитывать выступление;  
- демонстрировать свою убежденность и энтузиазм словами, голосом и жестами;  
- четко рассказать о выгодах;  
- представить фактические подтверждения (а не мнения);  
- показать финансовую целесообразность;  
- продемонстрировать, что потенциальные проблемы выявлены и преодолимы;  
- развлекать слушателей короткими историями, иллюстрациями, примерами. Однако анекдоты использовать в крайних случаях;  
- варьировать голос (тон и громкость);  
- исключить сквернословие, рискованные шутки и т. п.;  
- избегать излишних передвижений и экстравагантных жестов;  
- не извиняться;  
- обеспечить краткость выступления. Ни в коем случае не нарушать установленный регламент;  
- подключать слушателей — разрешать им задавать вопросы и самому спрашивать их;  
- дать аудитории возможность слышать, видеть и участвовать, для чего использовать визуальные средства, практические примеры и т. д.;  
- прекратить говорить, когда слушатели все еще желают слушать ваше выступление;  
- завершить выступление на позитивной ноте;  
- учитывать, что окончание речи является весьма важным моментом, который будут помнить дольше, его желательно учить наизусть;  
- в конце речи призвать к действию или попросить поддержку, одобрение, также можно по возможности сделать слушателям подходящий комплимент, вызвать смех, использовать цитату;  
- обеспечить, чтобы конец и начало выступления были связаны друг с другом;  
- отвечать на вопросы уверенно.  
Существенную роль в эффективности выступления менеджера играют оборудование и вспомогательные средства. Они позволяют:  
- усилить воздействие подготовленных докладчиком материалов на аудиторию;  
- сделать структуру выступления более четкой;  
- сконцентрировать внимание аудитории на ключевых положениях;  
- видеть, как аудитория воспринимает ключевые положения выступления;  
- облегчать докладчику решение стоящей перед ним задачи (при умелом использовании техники).  
При использовании оборудования и вспомогательных средств рекомендуется:  
- опробовать данную технику заранее и убедиться в том, что все работает;  
- самому в совершенстве владеть этой техникой или иметь рядом техника, который поможет разрешить проблему с оборудованием;  
- иметь в виду, что все может пойти не так, как хотелось бы, и вам придется выходить из положения, используя для иллюстрации выступления другие средства;  
- работая с лекционными плакатами, делать большую часть надписей заранее, писать четко и ровно (для этого на некоторых плакатах имеется разметка). Стараться приобретать перекидные плакаты, ими удобно пользоваться;  
- избегать оранжевого и красного цветов в лекционных плакатах или слайдах, так как в этом случае их трудно читать на расстоянии. Рекомендуется использовать темно-синий, зеленый или черный цвета;  
- прокладывать прозрачные пленки для проектора бумагой, чтобы предотвратить их склеивание или падение;  
- не читать со слайдов, так как людям это не нравится;  
- размещать на каждом слайде минимум информации (20 или менее слов);  
- текст на слайдах делать достаточно крупным, чтобы его хорошо было видно;  
- демонстрировать слайды в надлежащем порядке, пронумеровав их;  
- использовать зрительные образы, например рисунки;  
- для привлечения внимания к какому-либо пункту положить ручку на поверхность проектора, не тыкая ею в экран (при этом использовать ручку с ребристой поверхностью, которая не скатывается).  
Задания:  
- перечислить дела, которые следует выполнить при подготовке выступления;  
- указать требования к выступлению и использованию оборудования и вспомогательных средств;  
- принять участие в следующем проблемном занятии "Способ выступления".  
Практическое проблемное занятие "Способ выступления"  
Прежде всего, студентам излагается исходная информация и разъясняется обстановка.  
В качестве такой информации можно использовать следующие, рекомендуемые нами для выступлений, проблемы (темы):  
1. Успеваемость студентов группы.  
2. Организация студенческого досуга.  
3. Спортивная жизнь студенческой группы.  
4. Культура поведения студентов.  
5. Соблюдение студентами правил внутреннего распорядка.  
6. Уровень и качество подготовки студентов к будущей практической деятельности.  
7. Культура обслуживания покупателей в магазинах.  
8. Конкурентоспособность российских потребительских товаров.  
9. Качество товаров для населения.  
Далее студентам дается около 2 мин на подготовку выступлений.  
После этого студентам предоставляется слово для выступлений без предупреждения. Продолжительность выступления 2~3 мин.  
После выступления трех-четырех человек их выступления обсуждаются.  
Допускаем также использование несколько иной методики, а именно: студентам дается несколько дней (до следующего занятия) на подготовку выступления, что дает им возможность использовать при подготовке этого выступления приведенные рекомендации.  
Для оценки выступлений можно использовать устный или письменный анкетный опросы слушателей или экспертов.  
Критерии оценки объявляются заранее, ими могут быть:  
- умение выступать;  
- занимательность выступления;  
- общее впечатление от выступления;  
- соответствие содержания выступления исходной информации;  
- конкретность и четкость.  
Преподаватель должен кратко прокомментировать и обобщить результаты оценки, выписать их на доске.  
Практическое занятие "Деловые встречи (беседы)"  
Цели:  
- уяснить сущность и цели деловой встречи (беседы). Изучить основные этапы процесса подготовки и проведения деловой встречи (беседы);  
- получить определенные навыки в подготовке и проведении деловых встреч (бесед), в подготовке коммерческих предложений.  
Результативность управленческой деятельности в значительной мере определяется владением менеджерами искусством делового общения. Практика управления в нашей стране показывает, что в любом деле успех более чем на 50% зависит от умения налаживать личные контакты и толково вести деловые беседы (встречи).  
Весь процесс проведения деловых бесед можно разделить на несколько этапов. Прежде всего, подготовка к деловой беседе. В ходе ее рекомендуется следующее:  
- определить цели предстоящей встречи (беседы);  
- тщательно, не жалея времени, подготовиться к встрече;  
- работать по плану и методично, учитывая прошлый опыт;  
- собрать через Интернет, деловую прессу и т. д. информацию о данной организации и ее деятельности. Выяснить, каковы состояние и тенденции развития данного сектора рынка, какие возможности на нем есть для нас? Чем мы можем быть полезны данной компании? Какие из предлагаемых нами товаров (услуг) могут ее заинтересовать?  
- собрать информацию об использовании данной организацией товаров (услуг), аналогичных нашим, работает ли она с такими предприятиями;  
- продумать, что может вынудить покупателя отказаться от сделки? Подготовиться для обсуждения возможных возражений собеседника в ходе встречи;  
- подготовить дополнительные материалы, подтверждающие качество наших товаров (услуг):  
- (примеры из нашей практики, выполнение предыдущего заказа (исключая конфиденциальную информацию);  
- рекомендательные письма;  
- брошюры, буклеты и т. д.;  
- статьи из газет и журналов.  
- осуществить подбор и систематизацию фактов, цифр и другой информации. Уже систематизированные данные перепроверить и распределить по месту и времени их сообщения, выделить наиболее существенные;  
- составить рабочий план беседы. При этом выделить основные моменты, проверить действенность доказательств, формулировок, прочность взаимосвязи между отдельными положениями.  
В день встречи следует:  
- позвонить партнеру для подтверждения договоренности;  
- просмотреть утреннюю деловую прессу и местные газеты, чтобы быть в курсе событий, которые могут иметь  
значение для потенциального клиента, и новостей, относящихся к его рынку и самым крупным конкурентам;  
- аккуратно, по-деловому одеться;  
- прийти с запасом времени.  
Проведение встречи (беседы).  
Задачами первой фазы беседы являются:  
- установление контакта с собеседником;  
- создание приятной атмосферы для беседы;  
- привлечение внимания;  
- пробуждение интереса к беседе.  
Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При этом следует выяснить, каким временем партнер располагает.  
Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника занимать оборонительную позицию, создавая тем самым барьер. Пример: инициатор беседы: "Мне кажется, что для вашего учреждения вопросы управления имеют особое значение". Собеседник: "Не совсем так".  
Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику. Напротив, следует дать человеку почувствовать, что его уважаем и ценим как специалиста.  
Фаза передачи информации. Она состоит из следующих элементов: информирование собеседника, постановка вопросов, наблюдение за реакциями собеседника. Это требует от нас терпения, внимания, такта и сосредоточенности. Нельзя допускать и "давления" авторитетом.  
При этом следует применить "Вы — подход", т. е. на первое место выдвигать собеседника, его задачи и проблемы. Мысленно поставить себя на его место, подумать: что его может интересовать, с чем он может согласиться, от чего отказаться.  
Фаза аргументации (наиболее трудная). Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть.  
При этом рекомендуется:  
- оперировать простыми, ясными понятиями;  
- применять достоверные аргументы;  
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;  
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;  
- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;  
- избегать пустых фраз;  
- как можно нагляднее, на конкретных примерах, излагать собеседнику свои доказательства, идеи;  
- применять наглядные вспомогательные средства, что повышает внимание и активность собеседника, помогает лучше узнать и понять аргументы;  
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому сначала следует выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношения к вам. Это достигается путем прямого обращения к собеседнику: "Что вы думаете об этом предложении?" Можно выразить свое одобрение: "Это отличная идея!", "Вы совершенно правы!";  
- постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты сами за себя никогда не говорят.  
Следует выяснить, какие задачи ставит перед собой компания, и каковы связанные, с ними потребности, которые вы могли бы удовлетворить. Если эти потребности неясны для самого представителя компании, попытаться определить их совместно.  
При этом убедить собеседника, что предоставляемые вами услуги позволяют решить стоящие перед его компанией задачи. Для этого при описании предложения выделить те черты и достоинства, которые могут интересовать собеседника.  
Причины, которые обычно толкают собеседников на замечания и возражения:  
а) защитная реакция. Она возникает, когда собеседник не понял нашей аргументации или просто хочет возразить. Зачастую это бывает естественным сопротивлением всему новому, в том числе потоку информации, требующему изменения мнения;  
б) "спортивная позиция" — собеседник в ходе беседы склонен к соперничеству и проверке наших способностей. Он хочет узнать, насколько мы опытны, с какими трудностями можем справиться;  
в) наличие другого мнения или несогласие с чем-либо.  
Замечания и доводы собеседника нужно воспринимать не  
как препятствия в ходе беседы, а как ориентиры для нашей аргументации и дополнительных объяснений.  
Способы нейтрализации замечаний или возражений:  
1. Ссылки на авторитеты как метод опровержения замечаний, на опыт и высказывания авторитетного для собеседника человека.  
2. "Сжатие" нескольких замечаний, возражений. Воздействие существенно смягчается, если на них отвечать одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное, и избегать дискуссий.  
3. Условное согласие, т. е. сначала признать правоту собеседника, а потом постепенно перетягивать его на свою сторону.  
4. Метод "да, но...". Он основан на том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить нам.  
Причем нам не следует противоречить открыто и грубо, даже если собеседник не прав. Не нужно говорить, к примеру: "...Вы совершенно не правы!". К позиции и мнению собеседника во всяком случае нужно относиться с уважением.  
5. Признание правоты собеседника. Это нужно сделать, сказав: "Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. При принятии решения мы его обязательно учтем".  
6. Лаконичность ответа. Чем более сжато мы ответим на замечания, тем это будет убедительнее.  
В конце концов, следует довести разговор до логического завершения, когда клиент готов попросить прислать ему официальное предложение.  
При окончании беседы необходимо учитывать следующее.  
Нельзя допустить, чтобы после окончания беседы у собеседника остались путаные представления. Присутствующим должна быть понятна каждая деталь нашего вывода.  
Конец сообщения запоминается лучше всего. Поэтому следует отделить завершение беседы от предыдущего. Например: "Давайте подведем итоги".  
Не следует проявлять неуверенность при принятии решений. Нужно сохранять спокойствие и умение анализировать.  
Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш вывод на случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Например: "Да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя".  
После встречи рекомендуется следующее.  
Выполнить анализ проведенной встречи и беседы, дать ей оценку.  
Отправить благодарственное письмо с подтверждением своих обязательств, данных во время встречи.  
При благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (12 страницы) письмо — коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации.  
Если требуется составить более подробное предложение, то оно будет состоять из следующих элементов:  
- вводная часть. Общее описание ситуации и ссылка на предшествующую встречу;  
- наша оценка потребностей клиента (она выявляется во время встречи);  
- перечень предлагаемых товаров (услуг);  
- критерии успеха, соображения относительно контроля качества товаров (услуг);  
- предварительная смета проекта в форме списка мероприятий и материалов с указанием стоимости каждого пункта, включая все дополнительные расходы (НДС, распечатку материалов и т. п.);  
- опыт нашей работы в данной области. В ряде случаев сюда целесообразно включить резюме членов коллектива, задействованного в проекте, а также краткое описание ранее выполненных аналогичных проектов, возможно, вложить рекомендательные письма.  
Следует подготовить сразу несколько экземпляров предложения, если так будет удобнее для клиента. Этот документ должен быть профессионально составлен и ориентирован на данную организацию. Требуется, чтобы предложение было аккуратно оформлено, ясно написано и легко читалось. Для демонстрации профессионализма в отношении культуры делового общения материалы можно переплести или вложить в специальную папку. Можно включить в виде приложения брошюры компании или статьи, которые были написаны раньше.  
Ситуация и задание

АО "Мотос" находится в ближнем Подмосковье и осуществляет производство мототехники. Важными комплектующими изделиями этой техники являются мотошины. Предприятие заинтересовано в закупке более дешевых отечественных шин, однако его не устраивает качество этих изделий, так как оно отрицательно влияет на конкурентоспособность мототехники на внутреннем и внешнем рынках.  
ООО "Шина" расположено в г. Владимире. Оно осуществляет производство авто и мотошин. 97% их реализуется российским потребителям, 3% идет на экспорт. В последнее время общество ощущает значительную конкуренцию со стороны зарубежных производителей.

Весьма  
заинтересовано в получении заказа на производство автошин от АО "Мотос".

Руководство ООО "Шина" получило согласие на деловую встречу (беседу) с представителями АО "Мотос" по вопросу возможной закупки акционерным обществом шинопродукции. Встреча должна состояться через неделю.  
Необходимо разделить студенческую группу на две подгруппы. Одна подгруппа должна играть роль команды представителей АО на переговорах с ООО, другая подгруппа — команды представителей общества "Шина".

Кроме того, следует выделить двух студентов для наблюдения за действиями двух команд — студенческих подгрупп.  
Обеим подгруппам (командам представителей АО и ООО) следует провести необходимую работу по подготовке к указанной деловой встрече, включая составление рабочих планов беседы.  
Провести деловую встречу и переговоры в указанное время, используя приведенные рекомендации.  
В случае успешных переговоров ООО должно получить от АО просьбу на подготовку официального детального коммерческого предложения.  
Подгруппа студентов, исполняющая роль сотрудников ООО, должна подготовить также подробное коммерческое предложение с приложенными к нему необходимыми документами.  
Цели:  
Преподавателю следует, используя наблюдения двух студентов-помощников, сделать выводы и заключение по подготовке и проведению двумя командами встречи-переговоров, по составлению коммерческого предложения.

**Практическая работа №3**

**Составление миссии и определение целей организации**

Цель:

1. Формирование общего представления о предприятии

2. Определение внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие предприятия

3. Характеристика процессов, происходящих на предприятии

Порядок выполнения работы:

1. Изучить теорию

2. Выполнить работу согласно задания

Выполнение задания состоит из трех этапов.

I. Формирование общего представления о предприятии

1) Изучите совокупность факторов, влияющих на организационную структуру исследуемого Вами предприятия .

2) Охарактеризуйте продукцию, выпускаемую предприятием.

3) Сформулируйте существующую стратегию предприятия. Попробуйте ответить на вопрос: «Какой цели подчинялась работа предприятия в последние 4–5 лет?».

II. Определение внутренних и внешних факторов, влияющих на развитие предприятия

1) Определите мотивацию потребителей продукции Вашего предприятия.

2) Определите доминирующую мотивационную характеристику персонала Вашего предприятия. Попробуйте ответить на вопрос: «Для чего люди работают на данном предприятии?». Мотивация работника во многом определяет результативность его труда.

3) Определите доминирующий мотив внешних инвесторов Вашего предприятия.

4) Оцените макроэкономические тенденции, оказывающие влияние на деятельность Вашего предприятия. В какой степени благополучие (неблагополучие) предприятия определяется общеэкономической конъюнктурой и политикой правительства?

5) Определите положение Вашего предприятия на рынках сбыта и ресурсов. Является ли Ваше предприятие монополистом на своем рынке? Если нет — то ощущает ли оно конкуренцию и с чьей стороны? Какие факторы ограничивают сбыт профильной продукции?

В качестве исследуемого предприятия может рассматриваться вариант, предложенный преподавателем (см. список предлагаемых предприятий в конце задания), либо выбранное студентом самостоятельно конкретное существующие предприятие (если студент на нем работает), но с указанием названия и координат предприятия.

III. Характеристика процессов, происходящих на предприятии

1) Сформулируйте основные принципы политики Вашего предприятия по отношению к спросу (потребителям). Меняется ли что-то в политике производства, сбыта и цен, если происходят изменения на рынке сбыта. Каковы были Ваши шаги в ответ на рост или падение спроса?

2) Сформулируйте основные принципы кадровой политики предприятия. Меняется ли что-то в кадровой политике предприятия, если происходят изменения на рынке и в производстве? Важна ли для Вас производительность Вашего предприятия? Если на нем имеется избыточная рабочая сила, то чем это вызвано?

3) Оцените направления структурных изменений, произошедших на Вашем предприятии, за последние три- пять лет. Как изменение сбытовой политики в результате действия рыночных факторов сказалось на структуре производимой предприятием продукции? Изменилось ли и как использование материальных ресурсов после падения загрузки производства?

4) Охарактеризуйте применяемую на Вашем предприятии технологию. Получает ли Ваше предприятие экономию на масштабах производства (т. е. растет ли прибыль на единицу продукции при увеличении объемов производства и сбыта)? Позволяет ли технология перейти с выпуска одного вида продукции на выпуск другого, с какими затратами и в какие сроки? 5) Охарактеризуйте стиль управления на Вашем предприятии. Доверяете ли Вы своим подчиненным или предпочитаете быть постоянно в курсе их дел, чтобы застраховаться от их ошибок (непрофессионализма)?

6) Оцените состояние капитала и инвестиционную привлекательность Вашего предприятия. Попробуйте выбрать и классифицировать основные факторы, отрицательно влияющие на состояние и структуру капитала. Можно ли нейтрализовать эти факторы, и каким образом?

7) Оцените возможные перспективы дальнейшего существования Вашего предприятия в рамках сложившейся стратегии. Достаточно ли жизнеспособна, с Вашей точки зрения, организационная структура, которая использовалась до сих пор на Вашем предприятии? Если нет, то, в каком направлении она может быть усовершенствована? Каковы основные проблемы, возникающие в связи с этим? Что является результатом выполнения задания? Список предлагаемых к рассмотрению предприятий:

Вариант 1 — супермаркет;

Вариант 2 — крупное сельскохозяйственное предприятие;

Вариант 3 — нефтехимическое предприятие;

Вариант 4 — металлургический завод;

Вариант 5 — швейная фабрика;

Вариант 6 — инновационное предприятие по выпуску научно- технической продукции;

Вариант 7 — автомобильный концерн;

Вариант 8 — высшее учебное заведение;

Вариант 9 — концертный зал, театр или кинотеатр;

Вариант 10 — кондитерская фабрика;

Вариант 11 — электростанция;

Вариант 12 — транспортная компания;

Вариант 13 — банк;

Вариант 14 — туроператор;

Вариант 15 — страховая фирма;

Вариант 16 — строительное предприятие;

Вариант 17 — биржа;

Вариант 18 — крупное предприятие оптовой торговли с выходом на международный рынок;

Вариант 19 — предприятие по добыче полезных ископаемых;

Вариант 20 — предприятие по производству военного вооружения.

**Практическая работа №4**

**Анализ сильных и слабых сторон организации**

1.Провести анализ сильных и слабых сторон для Philips и SONY

2составить матрицу анализа

3. Сделать выводы

Philips

* 1. Возможности внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Влияние | Сильное | Умеренное | Малое |
| Вероятность |
| Высокое |  |  |  |
| Среднее |  |  |  |
| Низкое |  |  |  |

1.2 Угрозы внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Влияние | Разрушительное | Тяжелое | «Легкие ушибы» |
| Вероятность |
| Высокое |  |  |  |
| Среднее |  |  |  |
| Низкое |  |  |  |

1.3 Наиболее существенные возможности и угрозы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Возможности | Угрозы |
| 1 | Рост рынка бытовой техники (на 20-25%/год). |  |
| 2 | Улучшение уровня жизни населения |  |
| 3 | Снижение цен на комплектующие. |  |
| 4 | Появление новых поставщиков |  |
| 5 | Потребность рынка в новейшей комфортабельной бытовой техники |  |

1.4 Анализ сильных и слабых сторон организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющие внутренней среды | Эффективность составляющих внутренней среды | | | | | Важность | | |
| очень сильное | сильное | нейтральное | слабое | очень слабое | высокое | среднее | низкое |
| Достоверный мониторинг рынка |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отлаженная бытовая сеть |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сбои в снабжении |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рекламная политика |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Средний уровень цен |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уровень сервиса |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рентабельность |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рост оборотных средств |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Финансовые возможности |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ассортимент продукции |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Загруженность мощностей |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Состояние основных фондов |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Использование современных технологий |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высокий контроль качества |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высокая квалификация персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Хорошая мотивация персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Известность |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Участие персонала в принятии общественных решений |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Контроль исполнения приказов и распоряжений |  |  |  |  |  |  |  |  |

1.5 Сильные и слабые стороны организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Сильные | Слабые |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |
| 5 |  |  |
| 6 | Финансовая стабильность | Недостатки в рекламной политике |

1.6 Матрица анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные | Слабые |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Возможности | Угрозы |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

SONY

1.1 Возможности внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Влияние | Сильное | Умеренное | Малое |
| Вероятность |
| Высокое |  |  |  |
| Среднее |  |  |  |
| Низкое |  |  |  |

1.2 Угрозы внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Влияние | Разрушительное | Тяжелое | «Легкие ушибы» |
| Вероятность |
| Высокое |  |  |  |
| Среднее |  |  |  |
| Низкое |  |  |  |

1.3 Наиболее существенные возможности и угрозы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Возможности | Угрозы |
| 1 | Рост рынка бытовой техники (на 20-25%/год). | Нестабильность валютных курсов. Введение новой общеевропейской единицы |
| 2 | Улучшение уровня жизни населения | Усиление позиций потенциальных конкурентов |
| 3 | Научно-технический прогресс. Совершенствование технологий | Нехватка квалифицированных менеджеров (Россия) |
| 4 | Появление новых поставщиков | Смена поставщиков комплектующих |
| 5 | Рост и постоянное изменение покупательских потребностей | Сбои в поставках продукции |

1.4 Анализ сильных и слабых сторон организации

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составляющие внутренней среды | Эффективность составляющих внутренней среды | | | | | Важность | | |
| очень сильное | сильное | нейтральное | слабое | очень слабое | высокое | среднее | низкое |
| Достоверный мониторинг рынка |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отлаженная бытовая сеть |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сбои в снабжении |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рекламная политика |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Средний уровень цен |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уровень сервиса |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рентабельность |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рост оборотных средств |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Финансовые возможности |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ассортимент продукции |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Загруженность мощностей |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Состояние основных фондов |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Использование современных технологий |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высокий контроль качества |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высокая квалификация персонала (Япония) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Хорошая мотивация персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Известность |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Участие персонала в принятии общественных решений |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Контроль исполнения приказов и распоряжений |  |  |  |  |  |  |  |  |

1.5 Сильные и слабые стороны организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Сильные | Слабые |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |
| 5 |  |  |

1.6 Матрица анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные | Слабые |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Возможности | Угрозы |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Выводы

.

**Практическая работа № 5**

**Упражнения по составлению и анализу заданной информационной структуры**

*Цель*: уметь создавать организационную структуру предприятия*.*

*Задачи:*

1. Изучить виды организационных структур.

2. Провести анализ различных типов организационных структур предприятий

3. Получить навыки построения организационных структур в различных офисных приложениях MS Office (инструментарий SmartArt ), в MS Visio, и системах моделирования СА ERwin Process Modeler, ARIS, Business Studio.

4. Провести сравнительный анализ процессов построения организационных структур в разных нотациях.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.

* 1. Типы организационных структур

Каждый тип предприятий имеет свои особенности с точки зрения организации процесса управления и соответственно его автоматизации. Однако эффективное управление предприятием или организацией, развитие полномасштабной корпоративной информационной системы требует иметь перед глазами модель деятельности предприятия, которая отражала бы механизмы и принципы взаимосвязи различных подсистем в рамках одного бизнеса. С помощью методов визуального моделирования различных областей деятельности можно достаточно эффективно анализировать "узкие места" в управлении и оптимизировать общую структуру бизнеса или отдельные бизнес-процессы. Поскольку процесс управления имеет иерархическую структуру и включает несколько подуровней по направлениям деятельности (производство, сбыт, снабжение, финансы и др.), которые в свою очередь включают соответствующие бизнес-процессы, в большинстве методологий заложен принцип последовательной декомпозиции от общего к частному. Такой подход обычно называют структурным.

Декомпозиция деятельности предприятия начинается с выявления миссии предприятия, цели, подцелей и мероприятий по их достижению, к которым могут относиться проекты, программы, функции и т. д. Затем они расчленяются на мегапроцессы, которые в свою очередь также декомпозируются. В итоге формируется иерархическая структура моделей многофункционального использования.

Организационная структура предприятия – это системообразующий элемент предприятия как целостного организма, определяющий его функционирование. Она содержит иерархию подчинения и связи структурных единиц, которые реализуют производственные бизнес-процессы. Именно организационная структура определяет эффективность бизнес-процессов, качество кадрового потенциала, связывает в единый системный процесс управленческие и предпринимательские функции, реализуемые предприятием в рамках бизнеса. Схема организационной структуры служит для понимания принципов взаимодействия между подразделениями предприятия, отражая формальные отношения и взаимосвязи.

Организационная модель предприятия – это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение.

Структуры управления на многих современных предприятиях были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале ХХ века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

* + *принцип иерархичности уровней управления*, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
  + *принцип соответствия полномочий и ответственности* работников управления месту в иерархии;
  + *принцип разделения труда на отдельные функции* и специализации работников по выполняемым функциям;
  + *принцип формализации и стандартизации деятельности*, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
  + *принцип обезличенности* выполнения работниками своих функций;
  + *принцип квалификационного отбора*, в соответствии с которым приём и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры.

На практике применяют следующие модели:

* + линейная модель: каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности;
  + функциональная модель: «одно подразделение = одна функция»;
  + линейно-функциональная модель: ступенчатая иерархическая;
  + процессная модель: «одно подразделение = один процесс»;
  + матричная модель: «один процесс или один проект = группа сотрудников из разных функциональных подразделений»;
  + дивизиональная;
  + множественная (смешанная);
  + модель, ориентированная на контрагента: «одно подразделение = один контрагент (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и прочее), модель применяется в случае, если рынок контрагента ограниченный. Например, в случае, если число потребителей сильно ограничено, целесообразно применить модель, ориентированную на клиента или клиентскую группу: «одно подразделение = один клиент».

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура - связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис.2). На рис.2 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка). В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена координация. Практически она не используется



Рис.1 Линейная структура управления

.



Рис.2. Функциональная структура управления

.

Линейно-функциональная структура - линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис.3).



Д- *директор*; ФН - *функциональные начальники*; ФП - *функциональные*

*подразделения*; ОП - *подразделения основного производства*

Рис.3. Линейно-функциональная структура управления

Основы линейно-функциональных структур составляет так называемый «шахтный» принцип («принцип колодца») построения и специализация управленческого процесса по *функциональным подсистемам* организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта» или «колодец»), пронизывающая всю организацию сверху донизу ( 4). Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система стимулирования и поощрения работников. При этом конечный результат – эффективность и качество работы организации в целом – становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Подобные структуры базируются с одной стороны на линейных полномочиях.



Рис.4. Линейно-функциональная структура управления

Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным (иерархия уровней управления). Важная особенность такой структуры заключается в единоначалии и Цепи команд. Схема линейной структуры показана на рисунке. Кроме того, в основе подобных структур управления лежит принцип функциональной департаментализации  (процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности). Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации.  Совокупность линейности полномочий и функциональной департаментализации в линейно — функциональной структуре обеспечивает преимущества и недостатки такого типа структур.

Преимущества:

* + четкая система взаимных связей внутри функций и в соответствующих им подразделениях;
  + четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью функций, составляющих деятельность;
  + ясно выраженная ответственность;
  + быстрая реакция исполнительных функциональных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки:

* + в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминируют над стратегическими;
  + слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями порождают волокиту и перекладывание ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
  + малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
  + критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные и часто взаимоисключающие;
  + большое число «этажей» или уровней управления между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
  + перегрузка управленцев верхнего уровня;
  + повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Таким образом, можно заключить, что *в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства*.

Процессная модель. Истоки концепции управления процессами ведут к теориям управления, разработанным еще в XIX веке. В 80-х годах XIX-го века Фредерик Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного управления для наилучшей организации деятельности. В начале 1900-х годов Анри Файоль разработал концепцию реинжиниринга – осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов (5).



Рис.5.Процессная организационная структура

Процессные системы строятся на базе нескольких базовых принципов:

* + *принцип объединения процедур:* выполнявшиеся различными сотрудниками операции, интегрируются в одну, то есть происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удается привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс;
  + *принцип неразрывной последовательности:* шаги процесса выполняются в естественном порядке, работа выполняется в том месте, где это целесообразно, смешанными группами, состоящими из работников различной предметной (функциональной) принадлежности или специализации;
  + *принцип владельца процесса:* уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта, он играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком, и ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс;
  + *принцип самостоятельности выбора:* исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность за получение заданного результата деятельности;
  + *принцип горизонтального контроля:* качество результата проверяется его потребителем – следующим элементом процессной цепочки;
  + *принцип системности (целостности) управления:* управление затратами происходит по месту их возникновения, система управления издержками строится совместно с организационной структурой, без отрыва от деятельности, «один процесс – одно подразделение – один бюджет».

Преимущества процессных структур:

* + четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;
  + четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;
  + наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;
  + быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;
  + в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;
  + критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.

Недостатки процессной структуры:

* + повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей.
  + управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами – более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;
  + наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании.

Матричная модель. Матричные структуры совмещают принципы построения функциональных и процессных систем. В этих структурах существуют жестко регламентированные процессы, находящиеся под управлением менеджера процесса. При этом деятельность осуществляется работниками, находящимися в оперативном подчинении менеджера процесса и в административном подчинении руководителя в функциональном «колодце» (6, 7):



Рис.6. Матричная структура



Рис.7. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

По существу, роль менеджера процесса состоит в координации действий внутри процесса.

Подобное решение, с одной стороны, не полностью реализует преимущества процессного подхода, а с другой стороны, не полностью устраняет недостатки функциональной системы. На практике матричные структуры хорошо применимы для организации управления проектной деятельностью и мало подходят для регулярного менеджмента, так как содержат в своей природе некоторое двоевластие – процессов и функций.

Проектные структуры - это структурные образования, которые призваны в условиях ограничений по затратам, срокам и качеству работ решить поставленную задачу (проект). Строго говоря, специальные проектные структуры управления применимы к крупномасштабным проектам (рис.8). Специальные проектные структуры управления (проектный офис) создаются на время реализации проектов. На верхнем уровне управления осуществляются централизованные функции (например, учёт, маркетинг, стратегическое планирование и т.д.), все задачи, прямо связанные с выполнением проекта решаются на уровне проектного офиса. В состав временных групп включают необходимых специалистов: инженеров, бухгалтеров, руководителей производства, исследователей, а также специалистов по управлению



Рис.8. Матричная структура управления по проектам

Достаточно часто деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т.д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (рис.9).



Рис. 9. Проектная структура

Преимущества

1. Комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы;
2. Концентрация усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта;
3. Большая гибкость структуры;
4. Активизация деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп;
5. Усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

Недостатки

1. При наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
2. От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании;
3. Формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании;
4. При использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании;
5. Наблюдается частичное дублирование функций.

Обратите внимание на сходство с дивизиональной структурой.  Главное отличие — временный характер структурного образования. Как итог, проекты реализовываются в каждой организации, но далеко не каждая обладает проектной организационной структурой.

Дивизиональная (филиальная) структура изображена на рис.10. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности, или географически. Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы. При этом обеспечивается:

- относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,

- организация директивных связей по линейному принципу,



Рис.10. Дивизиональная структура управления

- относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,

- быстрая реакция на изменения рынка,

- освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,

- снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

- относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,

- при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Смешанные структуры. Если применять различные модели организации деятельности в пределах отдельных бизнес-процессов, то можно использовать преимущества той или иной организационной модели. При этом для организации в целом будет применяться процессная организация основных структурных блоков, а в рамках отдельных блоков могут применяться различные модели. Например,

* + для организации структурного блока, реализующего бизнес-процесс разработки новых и совершенствования существующих продуктов, целесообразно использовать матричную структуру;
  + при определенных условиях для организации процессов воспроизводства ресурсов (зависимость от монополистов-поставщиков), воспроизводства средств производства (использование подрядчиков для выполнения работ), продвижения и продаж (работа с ограниченными клиентскими группами) целесообразно использовать модели, ориентированные на контрагента;
  + структура финансовых служб будет выглядеть привычнее при функциональной организации.

Выбор тех или иных субмоделей зависит от специфики и особенности бизнеса.

1.2. Инструменты проектирования организационных систем

На сегодняшний день существует большое количество методологий и автоматизированных инструментов проектирования организационных систем на основании процессного подхода. Ряд инструментов встроен в системы комплексной автоматизации деятельности предприятий, таких как (BAAN, Oracle, SAP/R3). Среди наиболее популярных систем, поддерживающих возможности проектирования моделей бизнес-процессов и организационных структур, ARIS (Scheer AG), BP-Win/Erwin (Platinum Technology), «Busines-Studio».

Программные продукты BusinesStudio и ER-Win предлагают приблизительно одинаковую методику и инструментальные средства, используемые для построения организационных структур. На начальном этапе предлагается построить модель бизнес- процессов, а затем определить ответственных за выполнение того или иного процесса.

В ARIS, напротив, предлагается сначала построить организационную структуру, а затем назначать исполнителей блоков бизнес-процессов, выбирая их из существующей организационной структуры. Но в то же время средства программного комплекса ARIS позволяют проектировать диаграмму процессов и диаграмму организационной структуры параллельно, интерактивно изменять как модель бизнес - процессов, так и модель организационной структуры, а кроме того, расширить возможности проектирования за счёт предварительного планирования распределения ответственности на этапе проектирования модели бизнес-процессов и учёта уже существующих организационных связей.

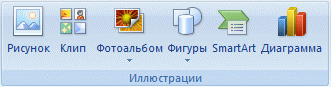
Следует отметить, что процесс проектирования организационной структуры не автоматизирован ни в одной из рассмотренных систем, а лишь позволяет распределить ответственность в интерактивном режиме.

1. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ
   1. Создание организационной структуры в MS Office

При помощи рисунков SmartArt в приложениях Microsoft Office Excel 2007, Microsoft Office Outlook 2007, Microsoft Office PowerPoint 2007 и Microsoft Office Word 2007 можно создавать организационные диаграммы (объект SmartArt) и включать их в рабочие листы, презентации или документы.

* + 1. Построение организационной структуры с помощью инструменента SmartArt

1. На вкладке Вставка в группе Иллюстрации нажмите кнопку SmartArt.



1. В коллекции Выбор рисунка SmartArt нажмите кнопку Иерархия, после этого выберите макет организационной диаграммы (например, Организационная диаграмма), а затем нажмите кнопку ОК.
2. Для ввода текста выполните одно из следующих действий.
   * Щелкните внутри фигуры в рисунке SmartArt и введите текст.
   * Щелкните [Текст] в области текста, а затем введите необходимый текст.
   * Скопируйте в буфер обмена текст из другой программы или расположения, щелкните [Текст] в области текста, а затем вставьте его.

*Если область текста не отображается: Щелкните рисунок SmartArt. В контекстных инструментах Работа с рисунками SmartArt на вкладке Конструктор в группе Создать рисунок нажмите кнопку Область текста.*

* + 1. Добавление фигуры в организационную диаграмму

1. Щелкните рисунок SmartArt, в который нужно добавить фигуру.
2. Щелкните существующую фигуру, которая расположена ближе всего к месту вставки новой фигуры.
3. В контекстных инструментах Работа с рисунками SmartArt на вкладке Конструктор в группе Создать объект щелкните стрелку Добавить фигуру, а затем выполните одно из следующих действий:

Работа с рисунками SmartArt, лента группы «Конструктор»

* Чтобы вставить фигуру на том же уровне, что и выделенная фигура, но перед ней, выберите команду Добавить фигуру перед.
* Чтобы вставить фигуру на том же уровне, что и выделенная фигура, но после нее, выберите команду Добавить фигуру после.
* Чтобы вставить фигуру на один уровень выше выделенной фигуры, выберите команду Добавить фигуру над.

Фигура займет уровень фигуры, которая была выделена. В свою очередь выделенная фигура и все фигуры под ней переместятся на один уровень вниз соответственно.

* Чтобы вставить фигуру на один уровень ниже выделенной фигуры, выберите команду Добавить фигуру под.

Новая фигура будет добавлена за остальными фигурами этого уровня.

* + Для добавления фигуры помощника выберите команду Добавить помощника.

Фигура помощника будет добавлена над остальными фигурами того же уровня в графическом объекте SmartArt, но в области текста она будет отображаться после других фигур этого уровня.

Команда Добавить помощника доступна только для макетов организационной диаграммы, но недоступна для макетов иерархии, таких как Иерархия.

*ПРИМЕЧАНИЕ*

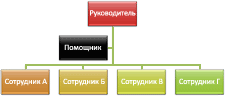
* *Несмотря на то, что нельзя автоматически соединить две фигуры верхнего уровня в макетах организационных диаграмм, таких как Организационная диаграмма, можно сымитировать это действие,* [*добавив фигуры*](https://support.office.com/ru-ru/article/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5-%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B9-%D0%B4%D0%B8%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D1%8B-9b51f667-11b7-4971-a757-a08a36684ee6#bm3) *в рисунок SmartArt и* [*нарисовав линии*](https://support.office.com/ru-ru/article/%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B2-%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%B8-1e7306a6-a5eb-47af-90e1-ab4241cbc673)*, соединяющие фигуры.*
* *Для отображения точечной линии соотношения между двумя фигурами щелкните линию правой кнопкой мыши, а затем в контекстном меню выберите команду Формат фигуры. Щелкните Стиль линии, а затем выберите необходимый Тип пунктира.*
* *Для добавления фигуры из области текста поместите курсор в начало текста, куда нужно добавить фигуру. Введите необходимый текст новой фигуры, нажмите клавишу ВВОД, а затем нажмите клавишу TAB для увеличения отступа для новой фигуры или клавиши SHIFT+TAB для уменьшения отступа.*

Для добавления вспомогательной фигуры нажмите клавишу ВВОД в то время, когда вспомогательная фигура выделена в области текста.

* + 1. Изменение макета организационной диаграммы

Макет затрагивает все фигуры ниже выделенной фигуры.

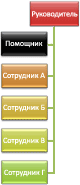
1. В организационной диаграмме щелкните фигуру, к которой нужно применить макет.
2. В контекстных инструментах Работа с рисунками SmartArt на вкладке Конструктор в группе Создать рисунок щелкните Макет, а затем выполните одно из следующих действий:
   * Для выравнивания по центру всех фигур ниже выделенной фигуры выберите Стандартный.



* + Для выравнивания по центру выделенной фигуры нижележащих фигур и расположения этих фигур горизонтально по две фигуры в ряду щелкните Все.



* + Для расположения выделенной фигуры справа относительно нижележащих фигур и левостороннего выравнивания по вертикали этих фигур выберите Левосторонний.



* + Для расположения выделенной фигуры слева относительно нижележащих фигур и правостороннего выравнивания по вертикали этих фигур выберите Правосторонний.



* + 1. Изменение цветов организационной диаграммы

1. Щелкните рисунок SmartArt, цвет которого нужно изменить.
2. В контекстных инструментах Работа с рисунками SmartArt на вкладке Конструктор в группе Стили SmartArt нажмите кнопку Изменить цвета.

Работа с рисунками SmartArt, лента группы «Конструктор»

1. Щелкните нужную комбинацию цветов.

*СОВЕТ   При наведении указателя мыши на эскиз становится видно, как изменяются цвета в рисунке SmartArt.*

* + 1. Применение стиля SmartArt к организационной диаграмме

Стиль SmartArt — это сочетание различных эффектов, например, стилей линий, рамок или трёхмерных эффектов, которые можно применить к фигурам рисунка SmartArt для придания им профессионального, неповторимого вида.

1. Щёлкните рисунок SmartArt, стиль SmartArt которого требуется изменить.
2. В контекстных инструментах Работа с рисунками SmartArt на вкладке Конструктор в разделе Стили SmartArt выберите нужный стиль SmartArt.

Чтобы просмотреть дополнительные стили SmartArt, нажмите кнопку Дополнительные параметры.

*ПРИМЕЧАНИЕ   При наведении указателя мыши на эскиз становится видно, как изменяется стиль SmartArt в рисунке SmartArt. Рисунки SmartArt можно также настроить путём* [*перемещения фигур*](https://support.office.com/ru-ru/article/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D1%84%D0%B8%D0%B3%D1%83%D1%80-dd712622-86b8-4be7-b718-1fd4705674bb)*,*[*изменения размеров фигур*](https://support.office.com/ru-ru/article/%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B2-%D1%84%D0%B8%D0%B3%D1%83%D1%80-b058b484-d276-4c46-b76a-c213c8ca8af6)*и* [*добавления заливки или эффекта*](https://support.office.com/ru-ru/article/%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F-%D0%B7%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%B8%D0%BB%D0%B8-%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B0-3844f8c3-3d5f-41d3-8550-d0b3fb25426d)*.*

2.2. Разработка организационной структуры предприятия средствами Visio

2.2.1. Создание простой организационной диаграммы.

Этот способ лучше всего подходит для создания небольшой организационной диаграммы с полями сведений по умолчанию. По умолчанию используются следующие поля:

* отдел;
* телефон;
* имя;
* должность;
* электронная почта

1. Откройте вкладку Файл, щелкните  Создать, выберите категорию шаблонов Бизнес и дважды щелкните шаблон Организационная диаграмма.
2. Из набора элементов Фигуры организационной диаграммы в окне Фигуры перетащите на страницу фигуру корневого уровня для организации (например, Директор).
3. Выделив фигуру, введите для нее имя и должность.
4. Из набора элементов Фигуры организационной диаграммы в окне Фигуры перетащите фигуру для первого подчинённого лица на фигуру руководителя. При этом автоматически будет создана связь между двумя фигурами в иерархии.
5. Продолжите перетаскивание фигур подчинённых в фигуры руководителей и ввод имен и должностей.

2.2.2. Автоматическое создание организационной диаграммы из нового файла данных

Этот способ оптимален, если поля сведений по умолчанию не соответствуют требованиям, а в другом приложении необходимые данные отсутствуют.

1. Откройте вкладку Файл, щелкните Создать, выберите вариант Бизнес и дважды щелкните шаблон Мастер организационных диаграмм.
2. На первой странице мастера установите флажок по данным, введенным с помощью мастера, а затем нажмите кнопку Далее.
3. Выберите вариант Excel или Текст с разделителями, введите имя нового файла, а затем нажмите кнопку Далее.

Примечание. Если был выбран вариант Excel, откроется лист Microsoft Office Excel с примером текста. Если был выбран вариант Текст с разделителями, откроется Блокнот, также содержащий пример текста.

1. В любом из этих приложений используйте образец текста в качестве примера того, сведения какого типа необходимо включить, и введите вместо него необходимые данные.

Примечание. Столбцы Имя и Руководитель необходимо сохранить, однако при этом можно изменить, удалить или добавить другие столбцы.

1. Выйдите из приложения Excel или Блокнот, а затем завершите работу мастера.

Источники данных, которые можно использовать:

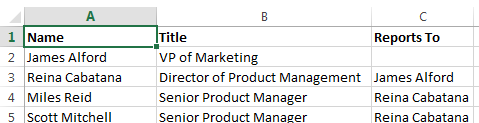
* лист Microsoft Excel;
* текстовый файл;
* каталог Microsoft Exchange Server;
* источник данных, совместимый с ODBC.

Источник данных должен обязательно содержать столбцы с именем сотрудника, уникальным идентификатором и именем руководителя сотрудника. Названия столбцов в источнике данных не имеют значения, так как мастер автоматически определяет содержимое этих столбцов или полей (имя сотрудника или имя руководителя).

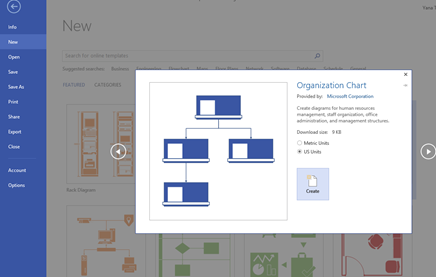
* Имя сотрудника.    Имена сотрудников отображаются на фигурах организационной диаграммы в том виде, в каком они введены в этом поле.
* Уникальный идентификатор.    Этот столбец может совпадать со столбцом имен сотрудников, если всех их зовут по-разному. В противном случае для каждого сотрудника необходимо задать значение, идентифицирующее его уникальным образом.
* Руководитель сотрудника.    Это поле должно содержать уникальный идентификатор каждого руководителя (его имя или код). Для сотрудника корневого уровня организационной диаграммы оставьте это поле пустым.

Пример. Способ создания организационной диаграммы с данными из файла Excel.

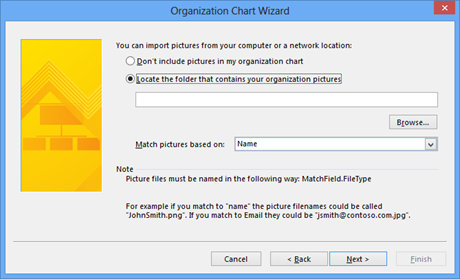
Для построения диаграммы на листе Excel должны находится колонки, которые однозначно интерпретируют объекты организационной диаграммы и их подчиненность, например: Имя, Должность и подчиненность.



Для построения самой диаграммы необходимо выбрать в Visio соответствующий тип организационной диаграммы.

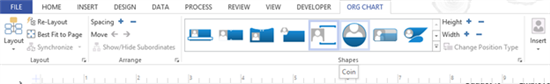
 Рис. 11

Дальше, с помощью мастера, выбрать месторасположение данных.

 Рис.12

Также можно указать папку с фотографиями и, если будет совпадение названия фотографии с полями подключаемого файла, Visio автоматически подтянет фотографии в диаграмму.

Естественно, по желанию, имеется возможность настройки диаграммы, с помощью соответствующей вкладки.



И получить, например, диаграмму с фото сотрудников (рис.13)

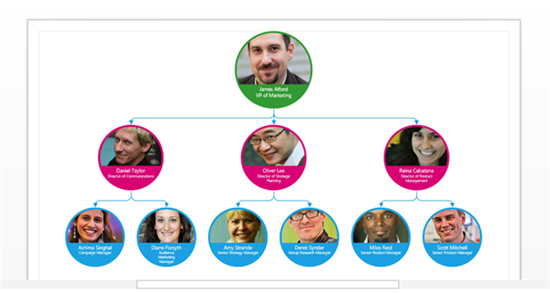
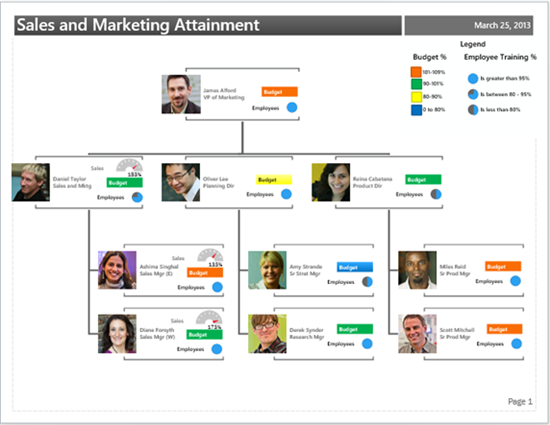
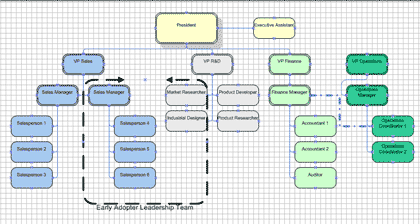
[](http://msoffice-prowork.com/wp-content/uploads/2013/04/041913_1218_Visi1.png)

Рис. 13. Варианты организационных структур

2.2.3. Выделение групп с помощью рамки группы или пунктирных линий

Создав организационную диаграмму, можно расположить сведения в ней таким образом, чтобы они отражали отношения виртуальной группы. Выделите связанные между собой фигуры вместе и добавьте соединители из пунктирных линий, отражающие структуры подотчетности второго порядка. Кроме того, для выделения виртуальных групп можно использовать фигуру Рамка группы. Отношения подотчетности, заданные пунктирной линией, работают так же, как и обычные соединители. Рамка группы - это прямоугольная фигура, с помощью которой можно визуально группировать другие фигуры и присваивать этим группам имена.

2.2.4. Изменение организационной структуры

При использовании шаблона Организационная диаграмма на ленту добавляется вкладка Организационная диаграмма. Инструменты этой вкладки можно использовать для масштабных преобразований внешнего вида схемы.

В группе Макет и Упорядочение доступны инструменты для изменения макета и иерархии фигур.

В коллекции Фигуры можно выбрать стиль фигур диаграммы.

Используйте инструменты в группе Рисунок, чтобы добавить рисунок в выбранную фигуру, удалить заполнитель или изменить добавленный рисунок. Если во время работы мастера не были добавлены рисунки к некоторым фигурам, то это можно сделать позже. На вкладкеОрганизационная диаграмма нажмите кнопку Вставить > Несколько рисунков. Все рисунки должны быть расположены в одной папке, а имена файлов рисунков должны быть в формате "ИмяСотрудника.ТипФайла" — например, Руслан Шашков.jpg (имя должно точно соответствовать имени в источнике данных).

Группа Данные организации содержит инструменты для импортирования данных из внешнего источника с помощью мастера, экспортирования данных в приложение Excel или в текстовый файл, а также сравнения данных схемы с данными из внешнего источника.

Для отражения изменений в структуре организации, можно обновить данные диаграммы или обновление организационной диаграммы вручную:

* Выберите Данные > Внешние данные > Обновить все.

Если новые данные не совсем соответствуют данным, которые вносились при создании диаграммы, возможно, вам понадобится переместить участников вручную.

Если у вас есть новая диаграмма, сравните ее со старой версией в Visio, чтобы увидеть изменения.

1. Откройте старую или новую версию организационной диаграммы.
2. Выберите Организационная диаграмма > Данные организации > Сравнить. В поле Сравнить данные организации укажите версию, с которой вы хотите выполнить сравнение.
3. В пункте Тип сравнения выберите версию, которую вы открыли.
4. В пункте Тип отчета выберите подходящий вам параметр.
5. Нажмите ОК.

. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

* 1. Что такое организационная структура предприятия? Для чего необходимо разрабатывать организационную структуру?
  2. Какие существуют типы организационных структур? Перечислите их преимущества и недостатки.
  3. Проведите сравнительный анализ линейно-функциональной структуры управления и проектной? В каких видах бизнеса используются эти структуры?
  4. Проведите сравнительный анализ матричной структуры управления и процессной? В каких видах бизнеса используются эти структуры?
  5. Проведите сравнительный анализ процессов построения организационных структур в различных программных системах.
  6. Какие особенности построения организационных структур в системах моделирования СА ERwin Process Modeler, ARIS и Business Studio?

**Практическая работа №6**

**Самоменджмент. Планирование и организация работы менеджера**

## Планирование работы менеджера

*Самоменеджмент*, или организация личной работы руководителя, представляет собой целенаправленное и последовательное использование испытанных методов работы в повседневной практике.

Его цели – оптимальное использование времени и своих возможностей, сознательное управление течением жизни и преодоление внешних обстоятельств.

Информация

Постановка цели

Планирование

Определение приоритетов по предстоящим делам

Планирование распорядка дня и организация трудового процесса

Самоконтроль

Рис. 30. Кольцо «самоменеджмента»

При ежедневном решении разного рода задач менеджер выполняет различные функции. Это процесс можно представить как кольцо самоменеджмента, наглядно демонстрирующее связи между отдельными функциями.

Во внешнем круге обозначено пять функций:

* постановка целей;
* планирование;
* определение приоритетов по предстоящим делам;
* составление распорядка дня и организация трудового процесса;
* самоконтроль и корректировка целей.

Во внутреннем круге самоменджмента расположена объединяющая функция – работа с информацией.

Первая функция – *постановка целей.* Каждый менеджер должен ставить перед собой цели, что означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности в том, что должно быть достигнуто. Таким образом, цель формирует конечный результат. Процесс постановки целей состоит из нескольких фаз:

1. Определение целей и дифференциация их по следующим временным критериям:

* долгосрочных жизненных целей (личных и профессиональных);
* среднесрочных целей (на ближайшие 5 лет);
* краткосрочных целей (на ближайшие 12 месяцев).

1. Определение личных ресурсов для достижения целей, для чего необходимо: определить личный потенциал, возможности; перечислить свои слабые стороны, составить перечень неудач и отметить, в результате каких причин они произошли. Подумать, как избавиться от этих недостатков; выделить 2–3 важнейших достоинства и недостатка.
2. Проведение анализ «цель-средство», в ходе которого необходимые для достижения целей ресурсы (личные, финансовые, временные) сравниваются с реальной ситуацией. Для этого нужно обратиться к составленной «инвентарной описи» целей и выбрать 3–4 важнейшие цели, определить необходимые для их достижения средства и проверить, чего ещё нужно достичь или к чему приступить, чтобы достичь целей.
3. Формулирование конкретных целей (обязательно должны быть указаны сроки и желаемые результаты).

Следующая функция самоменеджмента – *планирование* личного времени менеджера. Рекомендуется примерно 1% планового периода расходовать на планирование.

Существуют следующие правила планирования:

* охватить планом лишь 60% рабочего дня, оставляя 20% на решение непредвиденных проблем и 20% – на творческую деятельность, в том числе на повышение квалификации;
* тщательно документировать расход времени, чтобы иметь о нём чёткое представление;
* всегда доводить до конца начатое дело;
* планировать только такой объём задач, с которым можно реально справиться;
* обеспечить гибкость планов;
* фиксировать в планах не только действия, но и ожидаемые результат;
* установить точные сроки и временные нормы для выполнения дел;
* отличить важное от срочного и избегать тирании срочных дел;
* постоянно пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел;
* планировать использование личного времени;
* резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач и короткие – для мелких вопросов;
* следить, чтобы на непродуктивную деятельность уходило как можно меньше времени;
* стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант;
* согласовывать свои планы с коллегами.

Планы составляются на год, полгода, месяц, последний план составляется дневной план, который ставится на основе недельного плана. В нём устанавливается, какие дела должны быть выполнены в течение дня, причем к ранее запланированным прибавляются непродуманные.

Далее следует реализация менеджером разработанных планов.

Рациональная организация труда руководителя предполагает *определение* *приоритетов в выполнении дел.* При этом следует учитывать принцип, который сформулировал итальянский экономист В. Парето (1848 – 1923). Все дела менеджера можно разделить на три группы:

* важнейшие дела (категория А) составляют 15% от общего числа дел, а их значимость составляет 65% (около 3 часов);
* менее важные дела (категория В) – около 20% от их общего числа, их значимость составляет 20% (около 1 часа);
* несущественные дела (категория С) – 65% , значимость 15% от обще6й значимости дел (около 45 мин.).

Надо оценить задачи категории В и С, с точки зрения возможности их делегировать.

Важное значение для результативности управленческой деятельности имеет рациональная с точки зрения расхода времени *организация трудового процесса* менеджера. Это требует условного деления его рабочего дня на 3 части.

Следует учитывать, что работоспособность человека подвержена определённым колебаниям.

* к фазам высшей активности примыкают двухчасовые паузы, во время которых организм человека работает в «щадящем» режиме;
* пик работоспособности приходится на первую половину дня, и поэтому задачи категории А следует выполнять в начале дня;
* после обеда, когда наступает спад продуктивности, нужно использовать этот период для социальных контактов и рутинной деятельности (задачи категории С), после чего следует приступить к задачам категории В.

Следует учитывать индивидуальную работоспособность. Рекомендуется также в соответствии с колебаниями работоспособности чередовать напряженную, ответственную деятельность с менее важной и ненапряженной.

Следует знать и недельные биоритмы: первые дни недели – период врабатываемости; середина недели – период наивысшей производительности; последние дни недели – период снижения работоспособности.

Последней функцией самоменеджмента является *самоконтроль*, благодаря которому определяется, были им выполнены запланированные дела, и вносятся в планы необходимые коррективы. Для осуществления контроля рекомендуется регулярно проверять свои планы и организацию труда. Самоконтроль включает в себя анализ затрат времени и рассматривается как средство развития личности и продуктивной работы. Виктор Гюго сказал: «Тот, кто каждое утро планирует свои дела на предстоящий день, и следует намеченному плану, имеет путеводную нить, которая проведет его по лабиринту запутанной и загруженной работой жизни». Самоконтроль планирование и системный подход к использованию времени – вот секрет успеха в делах.

Составьте список поглотителей времени. Проанализируйте и сделайте выводы. Какие можно убрать, что объединить? Вот несколько рекомендаций самоменеджмента:

1. В конце дня заполните пять наиболее важных дел на завтра.
2. Пронумеруйте их по степени важности.
3. Не переживайте, если не выполнили все пять.
4. Завтра начинайте с завершения невыполненных дел, даже если они очень трудные и неприятные.
5. Хорошее состояние здоровья необходимо для прилива энергии, обновления и интереса к работе.
6. Всего несколько минут физической нагрузки (ходьба, бег га месте, а также расслабление, переключение внимания, аутотренинг) могут поддержать вас в прекрасной физической форме.
7. Отводите хотя бы 20 минут самосовершенствованию, через полгода вы будете поражены, насколько возрос уровень развития и интеллектуальный потенциал.
8. Записывайте каждый день пять новых мыслей, которые придут вам в голову и если это вошло в привычку. Вы станете генератором идей.
9. Планируйте. Каждый день заглядывайте в план самосовершенствования. Анализируйте и лучше записывайте изменения.
10. Если вы ведёте дневник, то очень скоро увидите собственные изменения.
11. Используйте своё подсознание. Пользуйтесь положительными утверждениями и вы обнаружите, что они станут вашей неотъемлемой частью.
12. Создавайте свой имидж. Мысленно представьте себе образ того человека, которым хотите стать. Делайте это несколько раз в день, а затем поступайте так, как будто вы и есть тот человек. Скоро вы станете личностью, привлекающей к себе симпатии людей.

## 8.2.Рабочее место руководителя, его эргономические характеристики

Под *рабочим местом работника* управленческого труда понимается зона его трудовой деятельности, оснащенная необходимыми средствами труда. Рациональный вариант планировки рабочего места предполагает размещение средств и предметов труда в пределах зон, наиболее удобных для выполнения трудовых процессов. Их принято называть рабочими зонами.

Рабочая зона – пространство на стационарном рабочем месте в горизонтальной или вертикальной плоскостях, в пределах которых работник, не перемещаясь, может выполнять работу. Различают нормальную и максимальную зоны.

*Нормальная рабочая зона* в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев правой и левой рук, согнутых в локтевом суставе при свободно опущенном плече. Такая зона занимает около 1000 мм по диаметру и 300 мм в глубину. Здесь располагаются наиболее часто используемые средства и предметы труда и выполняется основная работа. *Максимальная рабочая зона* в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев полностью вытянутой руки человека. В этой зоне (работник действует вытянутыми руками) располагаются средства труда, используемые реже. Взаимно перекрываемая при этом площадь (для 2 рук) определяется дугой около 1500 мм по фронту и 500 мм в глубину. Обычно габариты стола принимаются несколько большими, чем максимальная зона досягаемости.

В вертикальной плоскости различают 5 зон:

* нижняя неудобная зона (до 750 мм от пола);
* нижняя менее удобная (от 751 до 925 мм);
* удобная (от 925 до 1675 мм);
* верхняя менее удобная (от 1675 до 1925 мм);
* верхняя неудобная (от 1925 мм и выше).

При правильной рабочей позе значительно облегчается труд и повышается его продуктивность. Рациональной считается такая рабочая поза, при которой не возникает преждевременного утомления. Для этого необходимо, чтобы:

* рабочая поза была свободной и удобной;
* рабочая поза обеспечивала прямую осанку (возможен наклон туловища только вперед и не более чем на 10–15 град.);
* сиденье стула было регулируемым по высоте, а для ног необходимо иметь подставку;

Рабочие кресла и стулья должны быть снабжены подъемно-поворотными механизмами, позволяющими устанавливать удобную высоту сиденья и позу в зависимости от роста. Правильная поза «сидя» должна быть такой, чтобы часть ноги сидящего от колена до бедра (именно на эту часть распределяется вес тела) был параллельна полу. Как правило, при работе за столом высотой 70 см удобную позу обеспечивает стул высотой 45–47,5 см. Когда необходим более высокий стул, его высоту регулируют с помощью подъемного винта.

Рекомендуется, чтобы передняя часть сиденья стула приблизительно на 2,5 см была выше задней, глубина сиденья не должна превышать 38 см.

Основное требование, предъявляемое к рациональной планировке рабочего места, – обеспечить экономию времени на поиск средств и предметов труда и сокращение физических усилий работника. Для этого необходимо соблюдать следующие правила:

* на рабочей поверхности стола не должно быть ничего лишнего;
* каждый предмет и средство труда должны иметь свое место, поскольку беспорядочное расположение их вызывает лишние движения и затраты времени. В зарубежной практике используется закон «свободного стола»: на столе может находиться лишь одна работа с необходимым для нее документами и средствами труда, все остальное должно быть внутри стола;
* канцелярские принадлежности (карандаши, ручки, скрепки и т.п.) следует хранить в ящике стола со специальными разделителями;
* все средства коммуникационной техники (телефон, факс и пр.) надо располагать слева или на специальной подставке, чтобы можно было пользоваться ими левой рукой, оставляя правую свободной для работы;
* документы, с которыми работает руководитель, помещаются в зоне, обеспечивающей их обзор, для обработанных документов целесообразно иметь специальные лотки или отделения в ящике;
* документы и средства труда располагаются так, чтобы обеспечивалась наилучшая последовательность выполнения работы;
* движения руководителя должны быть оптимальными, то есть более короткими и экономными с позиций затрат, времени и сил

Задание. Ответить на контрольные вопросы по теме.

**Контрольные вопросы по теме:**

* 1. Какие аспект труда руководителя Вы знаете?
  2. Почету потери организации самые максимальные при увольнении руководителя а. не продавца?
  3. Из каких функций состоит работа руководителя?
  4. Какими качествами на Ваш взгляд должен обладать руководитель?
  5. Что включает кольцо «Менеджера»?
  6. Какие требования предъявляются к целям?
  7. Когда нужно проводить переговоры, учитывая биоритмы человека?

**Практическая работа №7**

**Анализ участия коллектива в управлении. Улучшение условий и режима работы**

Конкретные формы участия работников в управлении включают три степени:

1) совместное консультирование, т.е. администрация, выясняет мнение работников, хотя последнее не имеет обязательной силы;

2) содетерминация, форма участия работников в принятии решений с равными с администрацией правами;

3) «рабочий контроль» в тех случаях, когда работники имеют решающие права.

Среди всех форм участия персонала в управлении предприятием наибольшее распространение получили:

- участие в прибылях;

- участие в собственности;

- участие в управлении за счет функционирования на предприятии специальных органов.

1. Участие в прибылях. Механизм организации взаимодействия, в основе которого лежит завершенная форма системы участия рабочих и служащих в прибыли, которое обеспечивает участие работников не только в распределении прибыли, но и во владении предприятием.

При использовании этой системы трудовой доход делится на две части:

- постоянную - основная заработная плата, которая определяется в ходе выработки тарифного соглашения в рамках коллективного договора;

- переменную - между администрацией и представителями наемных работников заключается особое соглашение, которое обычно регистрируется в налоговом ведомстве с целью получения фирмой определенных налоговых льгот, связанных с действием таких соглашений.

Современные системы участия в прибылях широко дифференцированы в зависимости от показателей и способов премиальных выплат.

2. Участие в собственности. Для реализации программ передачи части собственности рядовым работникам, получивших название ESOP (Employee Stock Ownership Plans), государство использует главным образом финансовые рычаги.

Практическая реализация программ передачи акционерной собственности рабочим и служащим осуществляется двумя основными способами:

- создание акционерного фонда персонала и постоянное перечисление ему части прибыли. По мере накопления средств на счетах фонда они используются для выкупа акций у прежних владельцев и передачи прав собственности на них рабочим и служащим компании;

- акционерный фонд персонала получает банковский заем (под залог активов компании) и сразу выкупает у «старых» владельцев определенную часть их акций.

3. Участие в управлении на уровне предприятий выражается в функционировании специальных органов - производственных советов, консультативных комитетов. Право участия в принятии решений реализуется в более полном объеме в вопросах, касающихся организации труда, его регламентации (продолжительность рабочего времени, отпуска и т.д.), форм и уровня заработной платы, но решающие области управления (например, инвестиционная, техническая, кадровая политика и распределение прибыли) в основном находятся в руках руководителя предприятия.

В некоторых странах участие рабочих в управлении имеет правовую основу. В Германии (бывший ФРГ) еще в 1951 г. был принят «Закон о содетерминации», в Швеции в 1976 г. - «Закон о совместном регулировании трудовой жизни», в Норвегии - «Закон о представительстве в управлении производством».

Под демократией японцы, например, понимают возможность гармоничной работы путем консенсуса всех, включая низшие сферы организации. Все решения являются групповыми. Коллективное решение является окончательным и связывает всех участвующих в разработке. Никто не может отменить его, какой бы властью он ни обладал.

Процедура принятия решений на японских фирмах имеет ряд преимуществ: она не навязывается «сверху», лишая энтузиазма в работе исполнителей; способствует утверждению групповой сплоченности и солидарности; групповая компетентность превышает компетентность индивидуальную. Групповое принятие решений является уникальной чертой японского менеджмента.

Конечно, необходимость внедрения японского опыта управления на российских предприятиях является спорной. Однако, представляется очевидным, что в России участие работников в управлении находится на очень низком уровне и такое положение должно меняться в сторону расширения возможностей исполнителей более полно реализовывать свой творческий потенциал. Такие возможности могут быть предоставлены работникам так называемыми новыми менеджерами. Для этого должны быть созданы определенные предпосылки, а это, прежде всего, - стабильный бизнес в прогнозируемой экономической среде.

Отметим, российский стиль менеджмента сегодня - это классический пример государственного капитализма. Для того чтобы быть успешным в бизнесе российский менеджер должен, прежде всего, научиться правильно взаимодействовать с властью на местном, региональном и федеральном уровне. Участие работников в управлении предприятий - это следующий этап развития экономических систем, для которого уже сложились все необходимые предпосылки.

Прежде всего, отметим, что на начальных этапах развития любой организации совместная деятельность в полном смысле этого понятия невозможна, так как в группе отсутствует дифференцированное восприятие. Иначе говоря, члены группы не знают друг друга достаточно хорошо, чтобы вступить в тесное взаимодействие. На более поздних этапах развития процессы межличностного и межгруппового восприятия начинают регулировать становление и развитие коллективного субъекта деятельности.

**Тесты по теме**

**1. Персонал организации - это:**

а) - совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

б) - выделение работников по социально-демографическим группам

в) - совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

г) + личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

**2. Структура персонала организации - это:**

а) - соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих

б) + совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку

в) - выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации

г) - совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы

д) - личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

**3. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется** :

а) - рабочие

б) + управленческий персонал

в) - работники социальной инфраструктуры

г) + специалисты

**4 К категории специалистов относятся должности:**

а) - кассиры

б) + инженеры

в) - секретари

г) + бухгалтеры

д) - техники

**5. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений относятся к категории:**

а) - рабочие

б) - специалисты

в) - руководители

г) - работники социальной инфраструктуры

д) + технические исполнители

**6. Носителем функций по управлению персоналом выступает:**

а) - весь персонал организации

б) - менеджеры по персоналу

в) - руководители функциональных и производственных подразделений

г) + высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом

д) - высшее руководство организации

**7. Объектом функций по управлению персоналом является:**

а) + весь персонал организации

б) - менеджеры по персоналу

в) - руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом

г) - высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом

д) - высшее руководство организации

**8. Для принципа прозрачности характерно:**

а) - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персонала

б) + концептуальное единство, доступная терминология

в) - рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей

г) - наиболее эффективная и экономичная организация системы управления персонала

д) - простота системы управления персоналом

**9. Принцип параллельности означает:**

а) - приспособленность системы управления персонала к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы

б) - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени

в) - упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения

г) + одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом

д) - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения

**10. Содержание принципа прогрессивности заключается в следующем:**

а) - при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации

б) - чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает

в) + соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам

г) - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих отклонения

д) - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени

**11. Принцип первичности функций управления персоналом означает:**

а) - максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком

б) + состав подсистем системы управления персоналом, оргструктура, требования к работникам и их численность зависит от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом

в) - пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом и функциями управления персоналом

г) - необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства

д) - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом

**12. Принцип непрерывности характеризует:**

а) - управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому

б) + отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простое технических средств управления

в) - выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулировать повторения функций управления персоналом

г) - основу проведения работы по совершенствованию системы управления персоналом на ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление

д) - одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышение оперативности управления персоналом.

**Практическая работа №8**

**Разрешение заданной конфликтной ситуации**

Цель работы – научить студентов выбирать методы управленческого воздействия с учетом конкретных ситуаций.

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Управление производством руководитель осуществляет с помощью

методов и рычагов управления.

*Метод* применительно к управлению означает прием или образдействий, способствующий достижению какой-либо управленческой цели. Но для того чтобы окончательно достичь поставленной цели, необходимо воздействовать на членов управляемого коллектива с

помощью рычагов и стимулов.

*Рычаг (стимул)* управляющего воздействия–это средство,применение которого позволяет выполнить поставленную задачу (цель). Например, чтобы повысить производительность труда на производственном участке, нужно внедрить современное оборудование, создать благоприятные условия труда, – это метод, т.е. прием, способствующий достижению высокой производительности труда. Но добиться этого можно только с помощью морального и материального стимулирования рабочих, осуществляющих трудовой процесс на данном участке, – в нашем случае это рычаги, позволяющие осуществить намеченную цель.

Успешное решение любой производственно-хозяйственной задачи на любом уровне управления требует комплексного применения руководителем различных методов управления и стимулов труда.

* таким методам относятся *экономические,* *административные и* *социально-психологические методы управления.*

*Экономические методы* –это элементы экономического

механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие производства. В группу экономических методов управления предприятием включаются методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования, в том числе:

внутрифирменное планирование; технико-экономическое обоснование выбора вариантов новой

продукции, техники и технологии; разработку проектов цен (тарифов)

на выпускаемую продукцию;

финансирование производственно-хозяйственной и социальной деятельности;

образование и использование фондов экономического стимулирования, премирование за создание и внедрение новой техники, изобретений и рацпредложений;

осуществление функций поставщиками и потребителями, финансовыми и банковскими органами и контроль соблюдения платежной дисциплины;

эффективное использование капитальных вложений в строительство;

рациональное использование собственных оборотных средств; использование системы распределения прибыли;

использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте;

 использование системы оплаты труда и материального поощрения работников предприятий;

* применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков, снабженческо-сбытовые, транспортные и другие организации в целях соблюдения договоров и обязательств по поставкам.
  + помощью планирования определяется программа деятельности предприятия (цеха, участка). После утверждения планов они поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое хозрасчетное подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер

участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя рычаги стимулы. При этом важным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые непосредственно влияют на размеры прибыли и валового дохода предприятия.

Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался в результате сокращения издержек производства и реализации выпускаемой продукции. Поэтому в цехах, на участках, в бригадах необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции, работ и услуг. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы персонала в соответствии с количеством и качеством труда. При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием радикальной перестройки хозяйственного механизма, создания целостной,

эффективной и гибкой системы управления экономикой.

*Организационно-распорядительные (административные) методы* основываются на правовом обеспечении управления,основными целями которого являются: правовое регулирование отношений, укрепление законности, защита прав и законных интересов предприятия и его работников в соответствии с КЗоТ и действующими законами.

Основными задачами правового обеспечения являются:

применение норм законодательства;



разработка и утверждение локальных (для данного предприятия) нормативных и ненормативных актов и изменение или отмена устаревших актов;

 применение в соответствии с действующим законодательством юридической ответственности за нарушение законов.

* группу административных методов управления включаются методы *регламентирования,* *нормирования,* *инструктирования,* *распорядительных воздействий,* в том числе:

отбор и продвижение, расстановка и аттестация кадров; обеспечение внедрения международных, государственных,

отраслевых, республиканских стандартов на продукцию, конструкторскую и технологическую документацию и т.д.;

 разработка и внедрение стандартов предприятия организации и управления производством;

 разработка и ввод в действие положений о подразделениях и должностных лицах;

 пропаганда и организация внедрения передового опыта, изобретений и рацпредложений;

 разработка и ввод в действие технико-экономических нормативов;

 приказы, указания и распоряжения администрации, инструктирование;



контроль исполнения и т.д.

Таким образом, административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, решают те же задачи, что и экономические методы, но осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

*Организационное воздействие* направлено на организациюпроцесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

*Организационное регламентирование* определяет то,чем должензаниматься руководитель, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб предприятия и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

На промышленных предприятиях действуют различные положения об отделах и службах (технических, производственных, экономических, снабженческо-сбытовых, капитального строительства, кадров и т.д.). Например, «Положение об отделе главного конструктора», «Положение об отделе главного технолога», «Положение об отделе автоматизированной системы управления» относятся к техническим службам; положения, относящиеся к производственным службам, – «Положение о цехе», «Положение о производственном мастере», «Положение о производственной бригаде и бригадире», «Положение о совете производственной бригады» и др.Положения (акты регламентирования) не могут оставаться не измененными на протяжении длительного периода и требуют регулярного пересмотра и корректировки.

Для того чтобы ответить на вопрос, как выполнить ту или иную функцию управления и обязанность, применяется организацио нное нормирование. На промышленных предприятиях действует большое количество нормативов, в том числе:

качественно-технические нормативы (ТУ, стандарты качества, стандартизации и сертификации и др.);

технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта);



трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные нормативы (размер собственных

оборотных средств, погашение ссуд ЦБ России); календарно-динамические нормативы (длительности циклов,



размеры партий запуска-выпуска, величины заделов);

 стоимостно-калькуляционные нормативы (удельные затраты на единицу продукции материалов, зарплаты, цеховых расходов);

 нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (плата налогов, отчисления в фонды);

 материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.);

 организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок; данные нормативы затрагивают все стороны деятельности предприятия).

Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования на предприятии автоматизированной системы управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ, в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих на предприятии.актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся:

1. *должностные инструкции,* устанавливающие права ифункциональные обязанности лиц административно-управленческого и

инженерно-технического персонала всех служб (например, «Должностная инструкция старшего техника-конструктора отдела главного конструктора», «Должностная инструкция старшего мастера (начальника участка)». Инструкция содержит четыре раздела: общие положения; обязанности; права; ответственность;

1. *методические указания (рекомендации)* описывают выполнениекомплексов работ, связанных между собой и имеющих общие целевые назначения. Предприятия используют отраслевые и региональные методические указания о разработке годового плана экономического и социального развития, бизнес-плана, о применении методов сетевого планирования и управления и т.д.;
2. *методические инструкции,* которые определяют порядок,методы и формы работы для выполнения отдельной технико

экономической задачи. Например, методические инструкции для выявления производственной мощности цехов, расчета прибыли и убытков, экономической эффективности новой техники, составления плановых калькуляций на новую продукцию;

* 1. *рабочие инструкции,* определяющие последовательностьдействий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативной работы с определенным функциональным назначением (например, рабочая инструкция о приемке поступивших на завод материалов, о работе с документами и др.).

Рассмотренные выше акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем предприятия, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, – совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы. Нормативные акты предприятия подлежат обязательной проверке (правовой экспертизе) на соответствие требованиям действующего в настоящее время законодательства.

*Распорядительное воздействие* выражается в форме приказа,

распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы, как правило, издаются линейным руководителем предприятия и/или производственной единицы (генеральным директором, директором предприятия).

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы подразделения, службы предприятия, начальником функциональной службы, линейным руководителем подразделения цеха.

*Приказ* –это письменное или устное требование руководителярешить определенную задачу или выполнить определенное задание.

*Распоряжение* –это письменное или устное требование кподчиненным решить отдельные вопросы.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы на предприятии. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля выполнения приказов, распоряжений и указаний.

*Социально-психологические методы* основаны на социологии ипсихологии. Социология – это учение об обществе. Психология изучает психические свойства личности. Психические процессы – это ощущения, восприятие, внимание, память, представление, воображение, мышление, эмоции. Характер протекания этих процессов определяет личность.

* группу социально-психологических методов управления включаются:

планирование социального развития коллектива;

повышение производственной и творческой активности и инициативы членов коллектива;

 установление в коллективе благоприятного психологического климата;

 использование различных форм коллективного и индивидуального

морального поощрения;

 воспитание группового самосознания коллектива;

сохранение, преумножение и развитие традиций, норм поведения и обычаев предприятия, организации;

 учет идивидуально-психологических особенностей членов коллектива в управлении;

Изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности членов коллектива и учет их в управлении.

Для выявления социально-психологических факторов, влияющих на эффективность производства и качество труда, следует широко использовать такие методы исследования, как анкетирование, интервьюирование, применение специальных тестов, хронометраж, наблюдения, опросы и т.д.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Внимательно изучить материал о практическом применении тех или иных видов методов управления.

Задание:

1. Разработать конкретную программу применения принципов и методов управления – экономических, административных и социально-психологических в процессе управления производственной бригадой (коллективом) на участке цеха.
2. Оформить свою программу в виде списка или «древа целей».
3. Вывод: по результатам выполнения задания проанализировать

сравнительную эффективность трех основных групп методов управления и сделать выводы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислить существующие методы управления
2. Что означает понятие «методы управления»?
3. На что ориентирована направленность методов управления?
4. Что означает термин «содержание методов управления»?
5. Что означает термин «организационная форма методов управления»?
6. В чем заключаются экономические методы управления и в каких формах они применяются?
7. Какова суть организационно-распорядительных методов управления?
8. Что такое организационное воздействие?
9. В каких формах применяются методы распорядительного воздействия?
10. Что предполагают социально-психологические методы управления?
11. Назвать социально-психологические факторы, влияющие на эффективность производства и качество труда.

Учебно-методическое обеспечение дисциплины «Менеджмент»

* 1. *Основная литература:*

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. М. 2011
2. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – М.: ЮНИТИ, 2012 г.
3. Кабушкин Н.И.    Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. - УМО, 6-е изд. стереотип. - Минск: Новое знание, 2012. - 336с.
4. Казанцев А.К.    Основы менеджмента. Практикум: Учеб. пособие / Казанцев А.К. и др., Малюк В.И., Серова Л.С.; Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. - УМО, 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 544с. - ("Высшее образование").
5. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2009.
6. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2008.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вст. ст. Л.И. Евенко. — М.: Дело, 2009.
8. Организационные структуры управления производством/ Под об­щей ред. Б.З. Мильнера. —М: Мысль, 2010.
9. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. проф. Вачугова Д.Д. - УМО, 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Высшая школа, 2010. - 376с. –
10. Управление организацией. Под. ред. А.Г. Поршнева. М .ИНФРА-М.:2009.
    1. *Дополнительная литература:*
11. Ансофф И.Стратегическое управление: Пер. с англ. / Науч. ред. и вст. ст. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 2012.
12. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. — М.: Экономика, 1987.
13. Волгин А.П., Матирко В.П., Модин А.А*.* Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. — М.: Дело, 2009.
14. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 2008.
15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. М: 2008.
16. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2.
17. Грачев М.В*.* Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело, 2010.
18. Грачев М.В. Управление персоналом в международной корпорации. . М., 1993г.
19. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И.Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербург, ун-та эко­номики и финансов, 2012.
20. Зигерт В., Ланг Л.Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М.: Экономика, 2009.
21. Кибанов А.Я., Захаров Д.К.Организация управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 2009.
22. Книга делового человека / Под ред. Г.А. Краюхина, Э.С. Минаева. — М.: Высшая школа, 2011.
23. Корпоративное управление: владельцы, директора и наемные работники акционерного общества: Пер. с англ.— М. 2010.
24. Курицын А.Н.Секрет эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. — М.: Изд-во стандартов, 2009.
25. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. — М.: Высшая школа, 2010.
26. Портер М.Международная конкуренция: конкурентные преимуще­ства стран: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.Д. Щетинина. — М.: Меж­дународные отношения, 2010.
27. Прием и увольнение работников: Пособ. для рук., нач. отд. кадров. — М.: Ассиана, 2009.
28. Саломатин Н.А.Оперативное управление производством. —М.: ГАУ, Ротапринт, 2010.
29. Саломатин Н.А*.* Управление производством: системное представ­ление. — М.: МИУ, Ротапринт, 2011.
30. Саломатин Н.А., ФельА.В., Шаламова Н.Г.Новые информацион­ные технологии в управлении производством. — М.: ГАУ, 2012.
31. Санталайнен Т., Водтилайнен Э., Поренне Л., Ниссинен Й.Х.Уп­равление по результатам: Пер. с фин. / Общ. ред. Я.А. Лейманна. — М.: Прогресс, 2009.
32. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 2010.
33. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом ? М., 2009.
34. Травин В.В., Дятлов В.А.Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 2010.

*5.3. Периодическая литература:*

* [Бизнес: организация, стратегии, системы.](http://cfin.ru/press/boss/index.shtml)
* Е-менеджмент.
* Карьера.
* Консультант директора.
* [Искусство управления.](http://www.osp.ru/imanagement/)
* Менеджмент в России и за рубежом.
* Проблемы теории и практики управления: Междуна­родный журнал.
* Российская газета.
* Секрет фирмы.
* Современное управление.
* Социологические исследования / Российская академия наук.
* Управление компанией.
* Экономика и жизнь.
* [Экономическая наука современной России.](http://www.cemi.rssi.ru/ecr/)
* Эксперт.
* Academy of Management Journal.
* Academy of Management Review.
* [European Management Journal](http://www.elsevier.nl/inca/publications/store/1/1/5/) General Management.
* Government Executive.
* International ManagementJournal of General Management.
* Management Review.
* [Management Science.](http://mansci.pubs.informs.org/) 
  1. *Интернет – ресурсы:*

|  |  |
| --- | --- |
| http://www.aup.ru/ | Портал по менеджменту, маркетингу, экономике и финансам, финансовому менеджменту и инвестициям |
| http://www.e-xecutive.ru/ | Сообщество эффективных менеджеров |
| http://www.iteam.ru/ | Технологии корпоративного управления |
| http://www.top-manager.ru/ | Журнал для руководителей |
| http://www.dis.ru/manag/ | Журнал «Менеджмент в России и за рубежом |
| http://www.mx4.ru/ | Менеджмент и маркетинг (методические материалы) |
| http://eup.ru/ | Экономика и управление на предприятиях |
| http://www.cfin.ru/ | Корпоративный менеджмент - Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-план |
| http://www.rjm.ru/ | Российский журнал менеджмента |
| http://ecsocman.edu.ru/ | Федеральный образовательный портал – Экономика, социология, менеджмент |
| http://www.12manage.com/ | Модели и методы менеджмента |
| http://www.estidea.ru/ | Оригинальные управленческие идеи |