Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация

«УРАЛЬСКИЙ ПРОМЫШЛЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»

**пм.04 «ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ»**

**МДК.04.01.01**

**Организация работы по энергосбережению структурного подразделения**

**Менеджмент и деловое общение В коллективе**

Учебно-методическое пособие по выполнению

Практических работ для студентов специальности ««Теплоснабжение и теплотехническое оборудование»

2014

|  |  |
| --- | --- |
| Одобрено цикловой комиссией  теплоэнергетики | Составлено в соответствии с рабочей программой по разделу для специальности «Теплоснабжение и теплотехническое оборудование» |
| Председатель цикловой комиссии  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.В. Панова  10.09.2014 г. | Директор  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.И. Овсянников  20.09.2014 г. |

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

Разработчик: Лебенкова А.М. преподаватель АН ПОО «Уральский промышленно-экономический техникум»

Введение

Дисциплина «Менеджмент и деловое общение в коллективе» 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 «Менеджмент и деловое общение в коллективе» 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.

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

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

Анализ участия коллектива в управлении. Улучшение условий и режима работы

Разрешение заданной конфликтной ситуации

**Практическая работа №1**

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

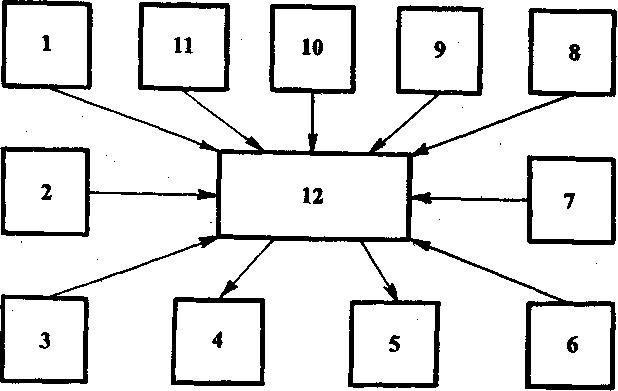
Цель работы – научить студентов планировать свою деятельность по руководству организацией (предприятием) или его подразделением.

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.

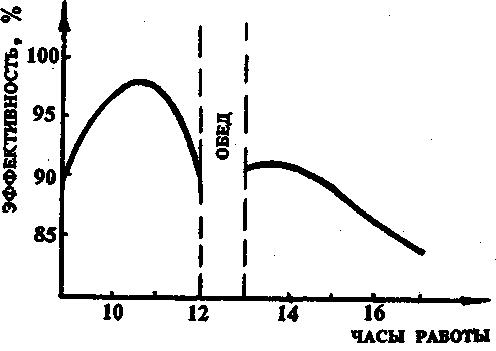
При планировании индивидуальной работы руководитель может использовать календари с делениями, указывающими время, специальные карточки, еженедельник с делениями по дням и часам, графики, информационные таблицы и т.д. Самый целесообразный способ планирования индивидуальной работы каждый руководитель выбирает 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**

**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 №4**

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 |