

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кузбасский государственный технический университет им. Т.Ф. Горбачева»
Филиал КузГТУ в г. Новокузнецке

Кафедра Экономики и управления

ПРАКТИКУМ

«Сборник заданий и деловых игр»

по дисциплине «Менеджмент»

Новокузнецк, 2016

Рецензенты:

Котовщикова Ирина Анатольевна – президент Кемеровского регионального общественного благотворительного фонда помощи детям-инвалидам «ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ», депутат Совета народных депутатов г. Новокузнецка.

Борисова Татьяна Николаевна – кандидат экономических наук, заведующая кафедрой корпоративной экономики и управления персоналом ФГБОУ ВО «Сибирский государственный индустриальный университет».

Лейниш Татьяна Леонидовна. Практикум «Сборник заданий и деловых игр» по дисциплине «Менеджмент» [Электронный ресурс] для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» всех форм обучения / Т. Л. Лейниш.

Утвержден на заседании кафедры Экономики и управления

Протокол № 2 от 11.10.2016 г.

Рекомендован для использования в учебном процессе

направления подготовки 38.03.01 «Экономика».

Содержание

Введение	3
Раздел 1. Тематические задания	4
Понятие менеджмента. Функции и принципы менеджмента.	4
Организационная деятельность менеджера.	
Коммуникации в менеджменте: мотивация, стили управления.	10
Методы менеджмента. Управленческое решение.	20
Контроль в системе менеджмента. Методы контроля.	26
Деловое общение. Деловая этика	31
Раздел 2. Деловые игры	46
«Постройка моста»	46
«Создание фирмы»	47
«Завтрак с героем»	47
«Мне необходима помощь!..»	48
«Инвалидное кресло»	49
«Организация обучения персонала»	51
«Сокращение кадров»	54
«Роль руководителя в ситуации конфликта»	57
«Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»	59
«Зона комфорта»	62
«Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»	64
Отборочное интервью при устройстве на работу»	65
Список использованной литературы.	67
Список рекомендуемой литературы	

Введение

Для эффективного выполнения управленческих обязанностей современный менеджер должен обладать необходимыми знаниями, навыками, способностями, деловыми и личностными качествами, поведенческими моделями.

Процессы глобализации оказывают воздействие и обуславливают изменение многих социально-экономических аспектов, в том числе систем менеджмента, что вызывает появление новых форм и методов хозяйствования. Освоение организациями инновационных подходов к менеджменту ставят новые задачи в вопросе личной эффективности руководителей и сотрудников. Интеграционные процессы, ставка на инновационное развитие, изменение характера коммуникаций, современные глобальные угрозы предъявляют новые требования к знаниям, навыкам, деловым и личностным качествам менеджеров. Это, в свою очередь, требует кардинального улучшения уровня их профессиональной подготовки.

Менеджмент как учебная дисциплина не может быть качественно изучена студентами без практической работы.

Предлагаемый практикум «Менеджмент: сборник заданий и деловых игр» нацелен на оказание помощи студентам в усвоении знаний в области менеджмента: понятие менеджмента, его функции и принципы; организационная деятельность менеджера; коммуникации в менеджменте: мотивация и стили управления; методы менеджмента; управленческое решение; контроль в системе менеджмента; методы контроля; деловое общение и деловая этика.

Для решения поставленной цели предлагается использование в учебном процессе не только заданий практической направленности, но деловых игр. Деловая игра как метод обучения на сегодняшний день выступает наиболее эффективным инструментом отработки практических навыков. В определенном смысле деловая игра – это своеобразный тренажер, позволяющий выявить ошибки мышления, способствующий развитию бизнес-навыков и формирующий лидерские качества.

Освоение менеджмента как науки и практического руководства будет содействовать получению квалифицированного образования при подготовке профессионалов, формированию ими собственных взглядов на решение проблем на текущем этапе и в будущем.

При подготовке Практикума «Менеджмент: сборник заданий и деловых игр» использованы работы отечественных авторов в области менеджмента.

Раздел 1. Тематические задания.

Понятие менеджмента. Функции и принципы менеджмента. Организационная деятельность менеджера.

Задание 1. Используя приведенные ниже характеристики, определите черты менеджмента, свойственные ему как науке и как искусству.

1. Концепция управления
2. Человек как субъект управления
3. Научные знания
4. Ситуационный подход к управлению
5. Принципы управления
6. Творческий характер управления
7. Взаимоотношения между людьми
8. Моделирование и количественные измерения.

Задание 2. Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями менеджмента. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу 1.

Таблица 1

Примеры реализации основных функций менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	Определение объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер-продавец - ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком
Автозавод					
Университет					
Ресторан					

Администрация района					
Другая организация (на выбор)					

Задание 3. Перечислите какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

Задание 4. Охарактеризуйте различие и сходство основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Составьте таблицу и приведите примеры.

Задание 5. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

В российской научной литературе встречается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

1. Менеджер формулирует цели, определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

2. Менеджер организует деятельность коллектива как системы для достижения целей. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

3. Менеджер осуществляет мотивацию работающих и устанавливает коммуникации внутри организации. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом он постоянно взаимодействует с подчиненными, начальниками, коллегами.

4. Менеджер создает систему контроля. Он определяет показатели и единицы измерения, ориентированные на работу всей организации и каждого конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

5. Менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы:

1) Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?

2) Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

3) Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

4) Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Задание 6. Проанализируйте производственные ситуации и ответьте на вопросы.

1. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы:

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?

2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

2. При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы:

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?
2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Задание 7. Выделите группы работ, выполнение которых соответствует классификации ролей менеджеров, предложенной Г. Минцбергом:

1. Информационные.
2. Финансовые.
3. Коммуникативные.
4. Производственные.
5. Межличностные.
6. Технологические.
7. Организационные.
8. Принятие решений.

Задание 8. Подумайте и ответьте на вопрос.

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что деятельность в социальной области ведет к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Чью позицию вы разделяете и почему?

Задание 9. Подумайте и ответьте на вопрос.

Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагон-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

А чем же должны заниматься менеджеры?

Задание 10. Какую организационную подготовку должен провести менеджер для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.

3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.

7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого она непосредственно касается.

8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.

10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.

11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Задание 11. Используя принципы менеджмента КомоскэМацусита, ответьте на вопросы: В чем заключается социальная направленность менеджмента? Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве

электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Техникс» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал следующие основные положения менеджмента:

- не хитри, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относитесь с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
- не задавай себе вопрос: «На кого я работаю?» - ответ только один - на общество

Коммуникации в менеджменте: мотивация, стили управления.

Задание 1. Проанализируйте ситуацию и заполните таблицу.

«Десять лет спустя»

После окончания педагогического университета прошло 10 лет, и однокурсники собрались на вечер выпускников. Вспоминали студенческие годы, как учились, какие планы строили на будущее и, конечно, обсуждали реализацию этих планов, рассказывали, чего добились в этой жизни, кто кем стал.

Лена: Окончив университет, я устроилась на работу в детский сад обыкновенным воспитателем. Работа в саду меня устраивала, потому что полдня свободно, близко к дому, летом большой отпуск. Но только с коллективом мне не повезло! Сплетни, заговоры друг против друга, никто никому не помогал! Неуютно мне как-то там было, с каждым днем все меньше и меньше хотелось идти на работу. Да и личный вклад в деятельность детского сада я не особо чувствовала. Поначалу старалась: оформляла группу, разрабатывала интересные занятия, пыталась поделиться своими находками с коллегами. Но это было никому не нужно, никто не замечал моих стараний. Я проработала в этом саду три года, потом вышла замуж, родила и ушла в декретный отпуск. Когда отпуск закончился, я поняла, что не хочу возвращаться в сад, в котором работала. Поэтому начала поиски другого места работы. Так я нашла детский сад «Родничок» и очень этому рада, у нас замечательная заведующая, молодой коллектив, и главное, очень дружный. Мы все вместе отмечаем праздники, выезжаем с семьями на пикники. Да и в работе помогаем друг другу. Вот уже несколько лет я с радостью хожу на работу и получаю удовольствие от взаимодействия с детьми и коллегами!

Катя: Мне очень повезло, потому что я после университета смогла устроиться на работу старшим воспитателем в детский сад. Поначалу было очень трудно: сами знаете — знаний много, а практики ноль. Но я не сдавалась, окончила курсы повышения квалификации для старших воспитателей, изучала, как работают мои коллеги в других садах. Ведь я хотела многого добиться! Надо признаться, что мне и здесь очень повезло. У нас в хороший педагогический коллектив, коллеги-методисты из других мне всегда помогали. Со временем я пошла на повышение. Уже через четыре года я стала заведующей детским садом, а в прошлом году перешла на работу в окружное управление образованием. Сейчас работать стало сложнее, расширился круг моих обязанностей. Поэтому приходится постоянно заниматься самообразованием. Но мне очень интересно работать, и я знаю, что от меня очень многое зависит.

Маша: С работой мне в отличие от вас, девочки, не повезло. Сначала я пошла в детский сад воспитателем. Тоска, только и слышала: «Маша, надо писать план, надо выступить на педагогическом совете». Гоняли, как девочку, а не выпускницу университета. Почему-то заведующая думала, что я это должна была делать?! Да еще за такую смешную зарплату! Правда, я не сдавалась. Например, старший воспитатель просит выступить на окружном методическом объединении, а я ей в ответ говорю, что это в мои должностные обязанности не входит! Хотите, чтобы я время свое свободное тратила, тогда давайте определим размер дополнительной денежной компенсации. А то что — я глупее всех и должна за «спасибо» работать? Правда, в саду было сокращение и меня почему-то первой сократили. Хотя надо заметить, там многие высшего образования не имели, а я ведь выпускница университета! Что говорить, кругом несправедливость!!! Но я особенно расстроилась и пошла искать работу, пыталась устроиться специалистом по физическому воспитанию. Вот уже сменила пять садов. Не судьба и только! Посудите сами, то они требования огромные предъявляют, а зарплата ноль, то говорят, что дополнительные курсы надо проходить, как будто у меня не высшее университетское образование. Сейчас работаю в одном садике, но коллектив «не фонтан», да и зарплата так себе. Может быть, Катя, ты меня по старой дружбе куда-нибудь устроишь поприличнее?

Выполните задание, заполнив таблицу:

Участницы вечера Вопросы	Лена	Катя	Маша
1. Определите, какие потребности преобладают у членов описываемой группы?			
2. Каковы формы проявления потребностей у участниц?			
3. Проанализируйте особенности мотивационной сферы участниц вечера встречи выпускников, используя различные теории мотивации	Содержательные теории мотивации		
	Процессуальные теории мотивации		

(назвать по одной теории по одной теории которая больше проявляется у каждой участницы).			
4. Раскройте, каким образом осуществлялось стимулирование сотрудников в представленных учреждениях?			
5. Каким образом на месте Кати отреагировали бы вы на просьбу Маши? Аргументируйте свой ответ.			

Задание 2. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы:

«В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько продавцов-консультантов обвинили администрацию магазина в том, что всем назначают одинаковую заработную плату вне зависимости от вклада каждого работника».

1. Какие теории мотивации необходимо изучить руководству для правильного понимания данной проблемы?

2. Каким образом можно убедиться в справедливости выводов продавцов-консультантов?

Задание 3. Познакомьтесь с ситуацией и аргументируйте свое мнение.

В одной из западных компаний регулярно выбирают «работника месяца» - ему предоставляется право парковать свою машину рядом с машиной президента компании перед самым входом. Как теория объясняет возникновение позитивной мотивации в данном случае?

Задание 4. Подумайте и дайте ответ. Аргументируйте свою позицию. Приведите примеры.

А. В чем причина того, что некоторым менеджерам высшего звена не удается мотивировать подчиненных, в то время как другие преуспевают в этом?

Б. Низкооплачиваемый обслуживающий персонал - проблема для многих компаний, например, плохо обученные и слабо мотивированные санитары в

больнице, которые занимаются «черной работой» за низкую оплату. Как можно мотивировать этих работников, чтобы повысить уровень обслуживания больных?

В. Имеет ли организация возможность добиться повышения производительности и эффективности одновременно и какими путями?

Задание 5. На основе представленной таблицы определите, какой стиль руководства во взаимодействии с подчиненными использует каждый руководитель.

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Руководитель 1	Руководитель 2	Руководитель 3
Приемы принятия решений	Руководитель единолично решает все вопросы	Перед принятием решения советуется с коллективом или принимается коллективное решение	Ждет указаний от вышестоящего руководителя или подчиняется решениям группы или собрания работников
Способ доведения решений до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, утверждает предложенное подчиненным, поручает	Просит, часто даже упрашивает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя	Распределяет ответственность вместе с полномочиями и заданиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится достаточно квалифицированных и умных	Подбирает деловых, грамотных	Подбором кадров не занимается

	работников, старается от них избавиться	работников с широким кругозором	
Отношение к недостатку собственных знаний	Гипертрофированн ое самомнение	Постоянно обучается, учитывает критику, поощряет подчиненных к обучению	Пополняет свои знания, поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения	Жестко формальный	Настроен дружески, общается охотно	Боится общения, с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение
Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная дружелюбная манера поведения с высокой степенью самоконтроля	Мягко, покладист, иногда легковерен
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Разумная дисциплина, дифференцированн ый подход к людям	Требует формальной дисциплины, не умея её обеспечить
Отношение к моральному воздействию на сотрудников	Наказание – основной метод воздействия, поощрение – исключительный случай	Постоянно использует различные виды поощрения и наказания	Использует поощрения чаще, чем наказания

Задание 6. Определите по каждой ситуации отдельно тип общения руководителя с подчиненными, если они обладают следующими характеристиками:

– Не могут выполнять работу и не хотят брать на себя ответственность.

На таких работников руководителю приходится воздействовать с помощью приказа и распоряжения, в которых прописывается задание и

ответственность, на основании которых сотрудникам приходится выполнять работу.

– Хотят взять на себя ответственность, но не в состоянии выполнить работу.

В таком случае руководитель принимает участие в разьяснении задания для своих сотрудников, т.к. если сотрудник проявляет ответственность, значит у него высокая мотивация к выполнению работы. Поэтому руководителю нужно отслеживать этапы выполнения работы и принимать участие в корректировке выполняемых действий.

– Могут выполнить работу, но не хотят.

В данном случае руководитель должен внушить сотруднику, что у него есть силы, знания и умения, для того чтобы выполнить данную работу. Возможно, привести пример прошлых удачных заданий, чтоб человек почувствовал уверенность в своих силах.

– Могут и хотят выполнить работу.

Это идеальный вариант сотрудника. В данном случае руководитель делегирует полномочия и лишь разьясняет задачу для выполнения работы.

Задание 7. Обоснуйте ваши действия по отношению к названным подчиненным по следующей схеме:

	Стиль действия руководителя			
	Приказание	Внушение	Участие	Делегирова
Разьяснение задачи				
Разьяснение выполнения				
Предварительный контроль				

Задание 8. Подумайте и ответьте на вопросы, аргументируйте свой ответ.

При общении с партнерами и клиентами (отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите), можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при общении.
2. Попросить клиента более подробно рассказать о проблеме.
3. Помочь клиенту глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заклучения.

4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.

5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.

6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?

2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Задание 9. Проанализируйте примеры. Аргументируйте свой ответ.

Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

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

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

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

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

– Какую кандидатуру вы выберете?

Задание 10. Познакомьтесь с ситуацией, выберите и обоснуйте свой вариант ответа.

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

– Какую кандидатуру вы выберете?

Задание 11. Выберите один вариант ответа.

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Задание 12. Подумайте и ответьте на вопрос:

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перемен, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе; опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Задание 13. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы, Иванов, возьмете эту работу, а вы, Петров, поможете доделать другую».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выработать коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Задание 14. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Задание 15. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Задание 16. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Вы недавно начали работать начальником отдела на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

- Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник отдела. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти на свое рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их отделе, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Методы менеджмента. Управленческое решение.

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

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

Задание 2. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

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

Вопросы:

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

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

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали,

что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

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

Список решений:

1. Наём заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте, в связи с посещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Согласие руководителя предприятия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годового задания для ассистента профессора.

8. Согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

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

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

1. Оставить жалобу без внимания.

2. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия руководителя отдела.

3. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа и в присутствии посетителя принять решение.

4. Извиниться за неправильные действия подчиненного, принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

Задание 6. Обоснуйте, в каких случаях участие творческих работников при решении какой-либо проблемы уместно, а в каких случаях неуместно?

Задание 7. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Каковы ваши действия? (опишите «+» и «-» каждого действия, а затем уже выберите наиболее оптимальный.)

1. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо, официально вызвать их на беседу и тоном, нетерпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

2. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции, например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону.

3. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, касающихся разработки шоу-программ и организации гастролей артистов. При первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

4. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Задание 8. Подумайте над ситуацией. Обоснуйте свой выбор.

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

1. Принять отчет таким, какой он есть.

2. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.

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

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

Задание 9. Представьте описание 3-х примеров из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.

Задание 10. Предложите решение производственной ситуации. Аргументируйте свой ответ.

Представьте ситуацию будущего: вы – вице-президент крупной компании, данный пост занимаете более 10 лет.

В 2017 году в вашей компании централизованное планирование уступает фронтальному принятию решений, бюрократия - командной работе. Цеховые рабочие используют компьютеры и роботов.

Из-за недостатка рабочей силы многие вакансии не заняты, а имеющимся претендентам на должность не хватает навыков для работы в команде, принятия решений, использования сложных технологий.

Как вы, будучи опытным кадровым и социальным менеджером, подготовитесь к решению этих проблем?

Задание 11. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Задание 12. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

Задание 13. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, и только потом решу, как поступить.

Задание 14. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Вы работаете руководителем уже второй год. Молодой работник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему на четыре? - спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, - невозмутимо отвечает работник и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало. Поздравлю, пожелаю счастья».

Задание 15. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Вы - начальник цеха. После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Задание 16. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Контроль в системе менеджмента. Методы контроля.

Задание 1. Представьте себе, что вы генеральный директор крупного предприятия, производящего мебель. Контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу 2.

Таблица 2

Содержание контрольных мероприятий

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал		
Производство		
Продажи		
Другое		

Задание 2. Приведите шесть примеров ситуаций, где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

Задание 3. Составьте план-схему организации контроля на ситуацию «Организация студенческой олимпиады» по следующим показателям:

1. Ключевой результат.
2. Планируемый результат.
3. Полученный результат.
4. Измеритель.
5. Оценка – выводы.

Задание 4. Выполните задание, ответив на вопросы и заполнив таблицу.

Вопросы	Ситуации в ДОУ №45	Ситуации в ДОУ №38
Проанализируйте подходы к проведению контроля. Определите, насколько организация контроля соответствует требованиям к его проведению.		
Какой из представленных подходов близок вам? Почему?		

Приведите аргументы в поддержку предложенных подходов к осуществлению контроля. В каких ситуациях такая организация контроля может быть уместна?		
Определите, каковы недостатки рассмотренных вариантов осуществления контроля.		
Предложите мероприятия по оптимизации представленных процедур контроля.		
Используя материалы ситуаций, докажите, что контроль может являться как фактором, вызывающим стресс, процедурой, которая ограничивает свободу творчества, так и фактором, мотивирующим к работе сотрудников ДОУ.		

Ситуация 1: «Понимающий руководитель»

«Не люблю, когда меня контролируют! Поэтому и сама избегаю контроля в управлении! Зачем контролировать взрослых людей, профессионалов, которые великолепно знают и выполняют свое дело? Контроль — это вчерашний день, сегодня главные приоритеты управления — полное доверие и сотрудничество!» — так охарактеризовала свое отношение к контролю Анна Вячеславовна, заведующая ДОУ № 45.

Контроль в этом детском саду редкий гость. Большинство воспитателей с трудом смогли вспомнить, когда руководитель последний раз интересовался ходом и результатами их работы. Педагоги отмечают, что иногда Анна Вячеславовна вскользь поинтересуется, как работает, может быть, заглянет на минутку в группу, но специально организованных проверок она никогда не проводит.

Поначалу такое положение дел радовало воспитателей. Ситуация полного доверия, никакого надзора за деятельностью! Но сегодня часть педагогов говорят о том, что реализация контроля необходима для осуществления образовательного процесса в ДООУ. Они мотивируют это тем, что некоторые воспитатели не реализуют полностью программное содержание, часто сокращают время проведения прогулок и т.д. Хотя другая часть педагогического коллектива активно поддерживает взгляды заведующей на то, что контроль — это пережиток прошлого.

Ситуация 2: «Контроль — основа управления»

Заведующая дошкольным образовательным учреждением № 38 Маргарита Ивановна считает, что контроль — это начало начал в управлении.

«Что такое управление? Правильно, это постоянный, всеобъемлющий контроль. Как отказаться от контроля современному руководителю? Ведь он и основа для планирования, исходя из его результатов можно определить, кого вознаградить за работу, а кого наказать, — размышляла заведующая.

Контроль — это и средство борьбы с некомпетентностью педагогов. Вот у меня по результатам контроля не один педагог уже был уволен. Мне сразу видно, кто не хочет и не умеет работать!»

Отводя большое значение реализации данной функции, Маргарита Ивановна каждый день осуществляет контроль за работой педагогов. Так, утро каждого понедельника в саду начинается с проведения рабочего совещания, где педагоги отчитываются о готовности к работе на этой неделе, предоставляют на утверждение конспекты всех последующих занятий и мероприятий с детьми. Вторник и среду заведующая посвящает посещению групп и анализу образовательного процесса. По четвергам Маргарита Ивановна проводит «экзамен», выявляя уровень профессиональной компетентности педагогов. Пятница — это день подведения итогов работы за неделю на очередном рабочем совещании. Маргарита Ивановна довольна своей «системой всеобъемлющего контроля».

Вот только педагоги с усталостью и обреченностью говорят о том, что устали от формальных многочасовых совещаний, на которых только констатируются их промахи, неудачи, затруднения и отсутствуют реальные предложения по совершенствованию работы. Воспитатели отмечают, что вторник и среда — это «черные дни» календаря, поскольку после посещения Маргаритой Ивановной групп и ее сокрушительного анализа занятий хочется уволиться (многие так и поступили). Но «лидером контроля» является экзамен, который проводится по четвергам. Это любимое нововведение Маргариты Ивановны. Она разрабатывает экзаменационные вопросы по педагогике и психологии, ставит оценки воспитателям, задает домашние задания, на выполнение которых требуется потратить все выходные. На вопрос «Что такое контроль?»

большинство педагогов данного детского сада отвечают, что это — стресс, усталость, ненужные затраты времени и сил.

Задание 5. Для успеха управления большое значение имеет контроль выполнения планов предприятия. Его цель - убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена, при необходимости принимаются решения по исправлению положения.

Процесс контроля выполнения планов включает следующие этапы:

1 этап: Установление контрольных показателей - «Чего мы хотим достичь?»

2 этап: Уточнение показателей рыночной деятельности - «Что происходит?»

3 этап: Анализ проделанной работы - «Почему так происходит?»

4 этап: Последующие корректирующие действия - «Что нужно сделать для исправления положения?»

Вопрос: Какие особенности в организации контроля деятельности органов муниципального управления в целом и их составных звеньев используются в России?

Задание 6. Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы. Аргументируйте свой ответ.

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

Вопросы:

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?

2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?

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

Задание 7. Подумайте и ответьте на вопросы.

Сейчас особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель - убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы:

1 этап - Установление контрольных показателей (Чего мы хотим достичь?).

2 этап - Уточнение показателей деятельности (Что происходит?).

3 этап - Анализ проделанной работы (Почему так происходит?).

4 этап - Последующие корректирующие действия (Что надо сделать для исправления положения?).

Вопросы:

1. Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе?

2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?

3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

Деловое общение. Деловая этика

Задание 1. Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях (таблица 3), используя такой код: совершенно согласен – СС; согласен – С; не согласен – НС; совершенно не согласен – СНС.

Таблица 3

Маркеры этичности поведения сотрудника в организации

Утверждения	СС	С	НС	СНС
1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству				
2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом				
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности; поэтому иногда необходимо давать примерные цифры				
4. Бывают случаи, когда нужно скрывать неблагоприятную информацию от начальства				
5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий				
6. Иногда совершенно необходимо заняться личными делами в рабочее время				
7. Психологически иногда необходимо задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников				
8. Я бы раскрыл конфиденциальную служебную информацию для получения выгодного заказа				
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания				
10. Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель всегда оправдывает средства				

11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я с этим соглашусь				
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно				
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что кассы, когда кассир сдает меньше сдачи).				
14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей – вполне приемлемо.				
15. Унести домой то, что является собственностью компании для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.				

Оценка ответов в баллах: СНС – 0; НС – 1, С– 2; СС–3. Если Вы набрали в сумме:

1-5 – Очень высокий этический уровень

6-10 – Высокий этический уровень

11-15 – Приемлемый этический уровень

16-25 – Средний этический уровень

26-35 – Требуется моральное совершенствование

36-44 – Низкий этический уровень

45 - Очень низкий этический уровень

Задание 2. Проанализируйте ситуацию, используя предложенные вопросы. Аргументируйте свой ответ.

«Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась

достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогла скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика, вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что такой исход дела его мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшем в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть «членом команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И, что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно

было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы:

1. Какая этическая проблема имеет место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Оцените этичность поведения каждого из участников конфликта.
4. Какие варианты развития событий были бы желательны с точки зрения поддержания и укрепления социальной ответственности организации?
5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Задание 3. Подумайте и ответьте на вопросы.

Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения.
4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Задание 4. Познакомьтесь с текстом и ответьте на вопросы. Аргументируйте свой ответ.

В настоящее время уделяется большое внимание изучению этики деловых отношений с целью повышения уровня культуры в организациях. В отличие от кодексов юридических норм этика основывается на культуре, общественном

мнении, традициях и привычках. Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать.

Следует помнить, что этика - это принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. *Уважай власть.* Власть - необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость - фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство - основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5. *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности. Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса находят отражение в документах, разрабатываемых некоторыми Российскими фирмами.

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса находят отражение в документах, разрабатываемых некоторыми Российскими фирмами. Имеются примеры разработки кодексов внутреннего поведения сотрудников фирм. Из опубликованных материалов наиболее известным является Кодекс Российской товарно-сырьевой биржи «Моральные требования, предъявляемые к брокерам

РТСБ». Эти требования обязательны для всех служащих биржи и брокерских контор. Документ формулирует требования, предъявляемые к бизнесменам не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни, в быту.

В литературе приводятся заповеди делового человека, при разработке которых был использован Кодекс. Прежде всего необходимо отметить, что следуя этим заповедям деловой человек обязан руководствоваться правилом: оценивая методы и политику в области бизнеса, подумай, согласуется ли все это с понятиями правды и справедливости?

Итак, остановимся на интерпретации правил делового человека и убедимся, что они должны быть основой деловых отношений в бизнесе.

Правило первое. УВАЖАЙ ВЛАСТЬ, ибо во всем должен быть порядок. В условиях успешного бизнеса одним из важнейших элементов является должное уважение к власти. Это значит - уважать законы страны, где вы имеете деловые контакты, и уважать своих коллег, своих деловых партнеров на всех уровнях общения.

Правило второе. БУДЬ ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННЫМ, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия. Чтобы быть целеустремленным, бизнесмен должен уметь рационально использовать время, средства, талант.

Правило третье. БУДЬ ВЕРЕН СВОЕМУ СЛОВУ НЕ РАЗДЕЛЯЙ СЛОВО И ДЕЛО. Бизнесмен должен уметь выполнять свои обещания и поручительства, держать слово. Кроме того, известно, что эффективность делового общения определяется также тем, чтобы вас правильно поняли, верно истолковали ваши слова. Речь делового человека не должна быть непонятна и, тем более, груба.

Правило четвертое. УДЕЛЯЙ ВРЕМЯ ОТДЫХУ И РАЗМЫШЛЕНИЮ СВОЕЙ ЖИЗНИ, ибо отдых – необходимое условие для творческой и эффективной работы.

Правило пятое. ОКАЗЫВАЙ УВАЖЕНИЕ СТАРШИМ, ибо будущее и настоящее базируются на прошлом.

Правило шестое. УВАЖАЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКУЮ ЖИЗНЬ, ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ДОСТОИНСТВО И ПРАВА ЧЕЛОВЕКА.

Правило седьмое. БУДЬ ПОСТОЯНЕН В СЕКСУАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЯХ И В БРАКЕ, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры. Хорошая, крепкая семья - это залог процветания бизнесмена и его компании.

Правило восьмое. ПРАВИЛЬНО РАССЧИТЫВАЙ СВОИ СРЕДСТВА, ибо отличительными чертами процветающего бизнесмена являются:

- оптимальное использование средств и ресурсов;

– мудрое руководство людьми.

Правило девятое. БУДЬ ЧЕСТЕН И ПРАВДИВ, ибо хорошая репутация - это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

Правило десятое. УВАЖАЙ ПРАВО ЧАСТНОЙ СОБСТВЕННОСТИ.

Вопросы:

1. Что из приведенных принципов 1912 г в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?

3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

4. Сравните принципы делового человека, разработанные в 1912 г., и заповеди настоящего времени.

5. Объясните причины появления новых заповедей.

6. Раскройте сущность рассматриваемых норм поведения, их влияние на успешность деятельности бизнесмена или фирмы.

7. Проанализируйте предложенные принципы и заповеди и определите:

– какие из них вы считали бы целесообразным применить к своей будущей фирме?

– что вы могли бы добавить?

– в какой мере вы выполняете в своей работе и жизни рассмотренные этические нормы?

Задание 5. Оцените свое умение общаться.

На 8 вопросов необходимо дать ответы, которые оцениваются следующим образом: «почти всегда» — 2 балла, «в большинстве случаев» — 4 балла, «иногда» — 6 баллов, «редко» — 8 баллов, «почти никогда» — 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) неинтересны вам?

2. Раздражают ли вас манеры вашего партнера по общению?

3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать вас на резкость или грубость?

4. Избегаете ли вы вступать в разговор с неизвестным или малознакомым вам человеком?

5. Имеете ли вы привычку перебивать говорящего?

6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7. Поправляете ли вы человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?

8. Бывает ли у вас снисходительный тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем вы говорите?

Суммируйте полученные баллы. Чем больше их сумма приближается к 80, тем выше ваше умение общаться.

Сделайте для себя вывод о том, что вам необходимо учесть, чтобы лучше общаться. Перечитайте вопросы теста и объясните, почему речевое поведение, описанное в них, препятствует полноценному общению.

Задание 6. Познакомьтесь с текстом и ответьте на вопросы. Аргументируйте свой ответ.

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме - убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

– дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;

– сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;

– во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков - серьезный настораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы. Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, введя практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

Вопросы:

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то какою управлять?

3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

Задание 7. Познакомьтесь с текстом и ответьте на вопросы. Аргументируйте свой ответ.

В условиях рынка человек меняет работу, как правило, часто. При устройстве на новое место ему обязательно приходится проходить собеседование, в том числе и менеджеру. Здесь главное: как можно лучше себя представить. При собеседовании целесообразно учесть следующие советы:

- будь подготовлен. Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, что делают основные конкуренты. Постарайтесь что-либо узнать о человеке, который будет вести диалог, определить свою готовность ответить на типичные в таких случаях вопросы: «Расскажите немного о себе» или «Что вы считаете своим самым важным профессиональным достижением»?

- правило двух минут. Согласно многочисленным исследованиям при собеседовании 80% впечатлений о кандидате получаются в первые две минуты. В данной ситуации немалую роль играют такие мелочи, как приветствие и рукопожатие, короткий, а не длинный диалог, рекомендации психологов смотреть собеседнику в глаза;

- главное - контакт. Чем раньше вы переведете разговор о вас на разговор о компании, о вашей будущей работе или о профессиональной деятельности собеседника, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависят ваш успех или неудача. Важно понять, с каким человеком вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение;

- слушайте внимательно. Старайтесь внимательно слушать собеседующего с вами. Люди любят, когда их слушают, и вам обеспечены дополнительные «баллы», если вы покажете, что умеете это делать;

- сделайте паузы в словах. Отвечая на вопрос, рекомендуется делать паузы (приблизительно каждые 2 мин.), чтобы понять, насколько собеседника устраивает и интересует то, о чем вы говорите;

- умеете правильно задать свои вопросы. О ваших способностях будут судить не только по вашим ответам, но и по вашим вопросам. По ним должно быть понятно, что вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую вы хотите выполнять;

- особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы;

– последнее - не забудьте спросить, когда вам сообщат о результатах собеседования, и постарайтесь получить конкретный ответ.

Вопросы:

– Какие еще советы, рекомендации вы дали бы самому себе для беседы при устройстве на работу?

– Со всеми ли советами вы согласны? Если нет - почему.

– Как вы думаете, зачем нужно до собеседования продумать весь его сценарий и стараться направлять действие в нужную для вас сторону?

Задание 8. Опишите как можно подробнее свою будущую профессиональную деятельность. Составьте список ситуаций общения, типичных для работы по нашей специальности. Обсудите (пополните при необходимости) этот список с успешными представителями своей профессии. К каким из этих ситуаций им готовы уже сегодня?

Задание 9. В приведенном ниже эпизоде романа И. Ильфа и Е. Петрова «12 стульев» Остап Бендер использовал один из «сравнительно честных способов отъема денег» у бывших дворян г. Старгорода на тайном собрании. Прочитайте текст и проанализируйте, достиг ли Остап Бендер своей цели. Почему?

– Граждане! — сказал Остап, открывая заседание. — Жизнь диктует свои законы, свои жестокие законы. Я не стану говорить вам о цели нашего собрания — она вам известна. Цель святая. Отовсюду мы слышим стоны. Со всех концов нашей обширной страны взывают о помощи. Мы должны протянуть руку помощи, и мы ее протянем. Одни из вас служат и едят хлеб с маслом, другие занимаются отхожим промыслом и едят бутерброды с икрой. И те, и другие спят в своих постелях и укрываются теплыми одеялами. Одни лишь маленькие дети, беспризорные, находятся без призора. Эти цветы улицы, или, как выражаются пролетарии умственного труда, цветы на асфальте, заслуживают лучшей участи. Мы, господа присяжные заседатели, должны им помочь. И мы, господа присяжные заседатели, им поможем.

Речь великого комбинатора вызвала среди слушателей различные чувства.

Полесов не понял своего нового друга — молодого гвардейца.

«Какие дети? — подумал он. — Почему дети?»

Ипполит Матвеевич даже и не старался ничего понять. Он уже давно махнул на все рукой и молча сидел, надувая щеки.

Елена Станиславовна пригорюнилась. Никеша и Владя преданно глядели на голубую жилетку Остапа.

Владелец «Быстроупака» был чрезвычайно доволен.

«Красиво составлено, — решил он, — под таким соусом и деньги дать можно. В случае удачи — почет! Не вышло — мое дело шестнадцатое. Помогал детям, и дело с концом».

Чарушников обменялся значительным взглядом с Дядьевым и, отдавая должное конспиративной ловкости докладчика, продолжал катать по столу хлебные шарики.

Кислярский был на седьмом небе.

«Золотая голова», — думал он. Ему казалось, что он еще никогда так сильно не любил беспризорных детей, как в этот момент.

– Товарищи! — продолжал Остап. — Нужна немедленная помощь! Мы должны вырвать детей из цепких лап улицы, и мы вырвем их оттуда! Поможем детям! Будем помнить, что дети — цветы жизни. Я приглашаю вас сейчас же сделать свои взносы и помочь детям. Только детям, и никому другому. Вы меня понимаете?

Остап вынул из бокового кармана удостоверение и квитанционную книжку.

– Попрошу делать взносы. Ипполит Матвеевич подтвердит мои полномочия.

Ипполит Матвеевич надулся и наклонил голову. Тут даже несмышленные Никеша с Владей и сам гениальный слесарь поняли тайную суть иносказаний Остапа.

– В порядке старшинства, господа, — сказал Остап, — начнем с уважаемого Максим Петровича.

Задание 10. Прочитайте некоторые советы по ведению деловых телефонных разговоров. Что вы можете добавить к прочитанному? Со всеми ли рекомендациями вы согласны?

Служебный разговор по телефону обычно включает в себя такие элементы, как взаимные представления, введение собеседника в курс дела, обсуждение вопроса, заключение.

После появления телефонного звонка как можно быстрее снимите трубку. Сняв трубку, тотчас же четко представьтесь или назовите свое учреждение: это поможет избавиться от ошибочных вызовов. После представления поприветствуйте абонента. Для последнего ответ по телефону формирует впечатление не только о вас лично, но и обо всем учреждении в целом.

Старайтесь не допускать начала разговора с односложных слов типа «Да»; «Слушаю». Начинайте приветствие со слов «Добрый день (утро, вечер)».

Отрицательное впечатление на собеседника оказывает употребление жаргонных выражений типа «добро», «идет», «привет» и др. Неправильный тон вначале разговора способен повлиять на его эффективность, вызвав ответную реакцию собеседника. Акустической особенностью телефонного разговора является эффект зеркальности: если вы говорите тихо, то и отвечать вам будут

вполголоса, напротив, — если вы говорите громко, то и ответ тоже будет дан повышенным тоном.

В телефонном общении не употребляйте труднопроизносимые слова, говорите отчетливо, не торопясь.

Не употребляйте категоричных утверждений и не навязывайте решений клиенту. Недопустимо, например, говорить: «Позвоните через час». Предоставьте клиенту право выбора. Если возникает необходимость навести справку и отойти от телефона, то предупредите о продолжительности времени поиска. Лучше назвать абоненту точное время, когда он может перезвонить, или предложить самому перезвонить в удобное для абонента время. *(По В. А. Сухареву)*

Задание 11. Сформулируйте нормы служебной речевой этики и правила делового этикета в различных ситуациях, характерных для вашей будущей профессиональной деятельности.

Задание 12. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

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

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

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

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда доводит дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Задание 13. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Подчиненный второй раз не выполнил задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

А. Дождавшись выполнения задания, сурово поговорю наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорю с ним о причинах повторного срыва, добьюсь результата, накажу рублем.

В. Посоветуюсь с опытным, авторитетным работником, как поступить с нарушителем. Если такого сотрудника нет, вынесу вопрос о его недисциплинированности на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передам вопрос об оценке поведения сотрудника его коллегам. В дальнейшем повышу требовательность и контроль за его работой.

Задание 14. Выберите вариант ответа. Аргументируйте свой выбор.

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу потребую его объяснений о нарушении дисциплины.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Задание 15. Проанализируйте предложенные ситуации и предложите вариант ответа. Аргументируйте его.

1. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний, она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

2. Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же, он начал, как всегда, шутить и балагурить: рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Задание 16. В русском языке существуют различные речевые формулы для создания каждого этикетного жанра. Например, для выражения согласия или возражения используются не только Да и Нет.

Формулы выражения согласия	Формулы выражения возражения

<p>Глагол согласиться (прич. согласен) + с + творительный падеж местоимения (существительного)</p>	<p>Я не согласен с вами категорически (совершенно, принципиально)...</p> <p>Я не разделяю вашей (твоей, этой, такой) точки зрения...</p> <p>Я возражаю...</p> <p>Я думаю иначе (по-другому, наоборот)...</p> <p>Я другого мнения об этом...</p> <p>Я придерживаюсь другого мнения...</p> <p>Об этом и речи быть не может...</p> <p>Эта точка зрения вызывает возражение...</p> <p>Это далеко не так...</p> <p>Нет, к сожалению, это исключено...</p> <p>Нет, это абсолютно неправильно...</p>
<p>Согласен с вами...</p> <p>С этим следует согласиться...</p> <p>С этим можно согласиться...</p> <p>В целом я согласен с...</p> <p>Я готов с этим согласиться...</p> <p>Нельзя не согласиться с этим...</p> <p>Не могу не согласиться с...</p> <p>Я полностью согласен с теми, кто утверждает...</p>	<p>Не могу согласиться с вами...</p> <p>Мне так не кажется...</p> <p>Кажется, что это не так...</p> <p>Моя точка зрения иная...</p> <p>У меня другая точка зрения...</p> <p>Позволю себе не согласиться с вами...</p> <p>И все-таки вы (ты) не убедили меня в...</p> <p>Извините, тут вы (ты) заблуждаетесь...</p>
<p>Да, это так...</p> <p>Да, это действительно так...</p> <p>Да, так оно и есть...</p> <p>Да, разумеется, это так...</p> <p>Ну разумеется, это так...</p> <p>Так, так...</p> <p>Да, и я так думаю (считаю)...</p> <p>Да, мне тоже так кажется...</p> <p>Да, пусть будет так, как вы сказали (хотите, считаете, думаете)...</p>	

Это правда... Это очевидно... Это точно... Это абсолютно точно... Это правильно... Это несомненно... Это безусловно... Это бесспорно...	
Вот, вот... Вот именно... Вот это правильно...	

Раздел 2. Деловые игры

1. «Постройка моста»

Цель: выработать умение решать поставленную задачу, отработать коммуникативные навыки.

Время проведения: 50 мин.

Материалы: листы А4, карандаш, линейка и ножницы. Группа делится на две команды. Участники первой группы должны изображать миссионеров, второй - туземцев племени, не знающего ни письменности, ни математики, ни инженерии. По условиям игры в племени недавно началась эпидемия, и люди стали погибать. Добраться до больницы невозможно, так как, несмотря на то, что до нее всего 5 км, путь лежит через непроходимые болота. Необходимо научить туземцев строить мост, т.к. если миссионеры построят им мост, туземцы все равно не научатся его ремонтировать. Мост должен состоять из 5 метров склеенных между собой листов бумаги, ширина моста равна половине ширины листа бумаги + 5 мм. Кроме того, миссионеры должны убедить туземцев в необходимости постройки моста. Время на постройку - 20 мин.

Команде туземцев сообщаются следующие правила:

1. Когда кто-то из миссионеров хочет что-то спросить у туземцев они должны отвечать «надо подумать», сосчитать про себя до десяти и только тогда можно ответить.

2. Когда миссионеры просят что-то сделать, туземец отвечает «мне надо посоветоваться с вождем», считает до десяти про себя и только тогда идет к вождю.

3. А вождь миссионерам отвечает при обращении к нему «мне надо посоветоваться с духами», и так же выжидает десять секунд, прежде чем ответить.

4. Женщины не имеют права держать в руках ножницы, мужчины - линейку.

5. Каждые 3 минуты (по команде вождя) они должны усиленно молиться, бросив все дела.

6. При склеивании бумаги на каждый стык они должны наклеивать один треугольник и цветок.

В течение 7 минут участники обсуждают правила, распределяют роли и вырабатывают план действия. После завершения игры участников просят поделиться своими впечатлениями. В зависимости от результатов можно, например, сделать вывод о необходимости учитывать интересы и желания других людей, без чего не может возникнуть понимание и совместная

продуктивная деятельность. Также следует, совместно с участниками, сформулировать выводы о том, что нужно было сделать для более эффективного достижения результата. Например, выбрать модератора процесса, который распределит работу конкретных исполнителей по функциям и будет следить за ее исполнением. Или придумать такую формулировку обращения к туземцам, которая сократила бы промежуточные процедуры согласований.

2. «Создание фирмы»

Цель: обобщить закрепить полученные знания, отработать коммуникативные навыки.

Время проведения: 60 мин.

На первом этапе деловой игры группа разделяется на 2-3 команды.

Каждая команда должна:

1. Придумать название организации.
2. Сформулировать миссию фирмы.
3. Охарактеризовать продукцию фирмы (товар или услугу).
4. Описать конкурентные преимущества фирмы.
5. Продемонстрировать рекламный ролик для своей продукции.
6. Описать особенности внутренней среды организации – ее оргструктуру, стиль руководства, корпоративную культуру.
7. Оценить эффективность действующей стратегии фирмы.
8. Определить сильные и слабые стороны компании, в чем возможности и угрозы для нее.
9. Оценить конкурентоспособность фирмы.
10. Описать возможные стратегические перспективы компании.
11. Определить возможные стратегические проблемы компании.

Завершающий этап игры - дебаты. На этом этапе каждой из команд задаются вопросы. Игроки команд обстоятельно отвечают на все вопросы.

Перед началом игры выбираются эксперты, которые проводят обстоятельный анализ каждого пункта и объясняют свое решение.

3. «Завтрак с героем»

Цель: отработать навыки убеждения и умение найти аргументы в пользу своей позиции.

Время проведения: 30 мин.

Материалы: ручки, листы бумаги.

Группе предлагается представить, что у каждого из присутствующих есть возможность позавтракать с любимым человеком. Это может быть знаменитость настоящего, или историческая фигура прошлого, или обыкновенный человек,

который произвел на вас впечатление в какой-то момент жизни. Каждый должен решить для себя, с кем он хотел бы встретиться, и почему. Нужно записать имя своего героя на листе бумаги и поделиться на пары, затем надо решить с кем из героев вы будете встречаться. Потом пары объединяются в четвёрки и проделывают тоже самое, затем объединяется вся группа и выбирает одного героя.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему остался именно этот герой?
2. Легко было уступать и почему вы уступали?
3. Какие чувства вы испытывали, когда с вами не соглашались?
4. Что вы испытывали, когда с вами соглашались?
5. Часто ли вы в жизни сталкиваетесь с ситуацией выбора?

4. «Мне необходима помощь!..»

Цель: потренироваться в осознании собственных поведенческих моделей; закрепить навыки диалогового стиля общения в практике лидера.

Время: 30-40 минут.

Группа разбивается на подгруппы в 3–5 человек. На доске записаны роли:

- друг;
- начальник;
- партнер;
- подчиненный;
- сосед;
- дальний знакомый;
- коллега по работе.

Ведущий просит каждую подгруппу задуматься над тем, как одна и та же информация трансформируется в различной ситуации, применительно к различным людям, в зависимости от формы высказывания.

Насколько мы успешны в том, что можно было бы назвать уместным поведением – реакциями, адекватными той ситуации, месту, в которых мы оказались, людям, с которыми мы общаемся?

– Мне необходима помощь! – обращаетесь вы к различным людям и получаете в ответ...

Давайте проверим, как каждый из перечисленных на доске людей может отреагировать на вашу просьбу. Построим работу следующим образом:

– в каждой подгруппе определите для себя, о каком виде деятельности будет идти речь, в какой помощи вы нуждаетесь;

– каждый попытается представить себе (можно сделать необходимые пометки), как будет развиваться сцена-диалог с каждым из героев, указанных в нашем списке;

– следующий этап заключается в том, что в группе проигрываются все варианты диалога со всеми героями. Каждый из участников подгруппы может поучаствовать в импровизированной сцене-диалоге, предъявив товарищам свое видение ситуации и разыграв с партнером свой вариант развития сцены;

– последний этап – обсуждение. Чтобы сделать его эффективным и конкретным, раздаем каждой подгруппе листок с наводящими вопросами:

1. Насколько варианты, которые были заранее подготовлены вами, вписываются в общее представление группы о том, как может развиваться ситуация?

2. Считаете ли вы свои предложения оптимальными после того, как познакомились с мнениями других участников команды?

3. Считаете ли вы свой вариант развития сюжета более примиренческим, более агрессивным, более нейтральным, более интеллигентным, чем варианты, предложенные товарищами? Говорит ли выбранный вами способ реакции о стиле вашего поведения в реальной обстановке?

4. Что в реакциях и предложениях товарищей по группе показалось вам неприемлемым? Что стало неожиданностью? С чем вы готовы безоговорочно согласиться?

Завершение. Приглашаем все группы соединиться в форум. Предлагаем участникам игры самостоятельно определить, что являлось для них главным в проведенном упражнении, в чем его польза и учебный потенциал. Поощряем высказывания перед общим форумом. Подводим итог выступлениям.

5. «Инвалидное кресло»

Цель: отработать умение принимать решение, вырабатывать навык ведения собеседования, беседы.

Время проведения: 120 мин.

Описание деловой игры: Перерабатывающий завод, на котором действуют передовые методы организации производства, заслужил высокую оценку как в нашей стране, так и за рубежом. На завод требуется принять сотрудника на должность координатора программ, в чьи обязанности входит организация и исполнение всех функций, связанных с приемом посетителей и гостей из других организаций, которые примерно раз в месяц приезжают для осмотра завода. Отдел по связям с общественностью настаивает, чтобы с посетителями обращались как с весьма важными персонами и уделяли им максимум внимания.

Кандидат обладает высокой квалификацией и приятен в общении, владеет несколькими языками и мог бы идеально подойти на эту должность за исключением одного обстоятельства – он прикован к инвалидному креслу. Хотя в принципе руководство организации не возражает против приема на работу людей с физическими ограничениями, все же оно сомневается, сможет ли данный кандидат выполнять эту работу. Например, каким образом он сможет ездить в аэропорт встречать прибывших гостей, устраивать их в отель, организовывать осмотр завода и т.п.?

Постановка задачи: Сформулировать и обеспечить благоприятные условия для найма людей с физическими или умственными ограничениями.

Методические указания: Наем в организацию сотрудников с ограниченными возможностями предполагает определение:

- условий найма кандидатов с ограниченными возможностями;
- аргументов «за» и «против» найма таких кандидатов;
- преимуществ при приеме на работу (по законодательству и помимо него), предоставляемых людям с ограниченными возможностями.

Описание хода деловой игры:

1. Студенты делятся на группы от 5 до 12 человек. Из всех студентов выбираются два добровольца для исполнения ролей менеджера по подбору персонала и кандидата на вакантную должность, которых просят покинуть аудиторию на 15 мин, чтобы ознакомиться со своими ролями.

2. В это время в группах происходит общее обсуждение проблемы. Аудитории могут быть заданы следующие вопросы: «Если бы Вы хотели получить какую-либо работу, а один из кандидатов обладал бы такой же квалификацией, как и Вы, но при этом получил работу только по той причине, что у него ограниченные возможности, что бы Вы почувствовали?»

3. Через 15 мин. обсуждение заканчивается с предложением вернуться к нему позже. Копии ролей раздаются остальным членам групп, затем в аудиторию приглашаются исполнители ролей. Они разыгрывают ситуацию. Менеджер компании должен в течение всего собеседования стоять, а кандидат – сидеть.

4. Затем следует повторить игру несколько раз с разными парами участников, а затем сравнить различные интерпретации. Второй и последующим парам участников можно не выходить из комнаты для изучения своих ролей, так как они уже видели разыгрываемую ситуацию в исполнении других участников.

6. «Организация обучения персонала»

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга – дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а

во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании – 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции – лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера – в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения,

всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания:

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;
- 4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и

способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

7. «Сокращение кадров»

Описание деловой игры

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспокоены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом и попросили о проведении данного совещания.

Информация по ролям

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.

2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?

3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышение их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.

4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получат?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.

2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Гендиректор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Компания недавно реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.

3. На третий вопрос – еще один сложный вопрос – придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компания имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации опять-таки гендиректор не может дать прямой ответ, так как что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

Постановка задачи

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в такой ситуации.

Методические указания

Участникам необходимо довести до сведения порядок действий работодателя при сокращении численности (штата) сотрудников организации. В соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ работодатель обязан при увольнении по п. 2 ст. 81 (сокращение численности или штата организации), на основании ст. 82 ТК:

1) письменно уведомить выборный профсоюзный орган, службу занятости не позднее чем за 2 месяца до начала мероприятий по сокращению (в случае массовых увольнений, критерии которых определяются отраслевыми или

территориальными соглашениями, – уведомление делается за 3 месяца до начала мероприятий);

2) при отсутствии профсоюзного органа необходимо письменно уведомить общее собрание трудового коллектива. Уведомление составляется в произвольной форме;

3) уведомление составляется также в произвольной форме за 2 месяца до планируемых мероприятий и дается под подпись каждому сотруднику (или этот факт ознакомления фиксируется в протоколе собрания трудового коллектива). Если работник отказывается подписать уведомление, то в присутствии двух свидетелей составляется акт о том, что сотрудник был поставлен в известность о предстоящем сокращении;

4) одновременно издается приказ об общем сокращении численности или штата сотрудников;

5) через два месяца издаются приказы об увольнении сотрудников по п. 2 ст. 81 ТК РФ, если они не захотят уволиться по собственному желанию;

б) далее происходит расчет и выплата компенсаций, которые включают в себя:

- заработную плату работника за последний месяц;
- заработную плату работника за 2 месяца в размере среднемесячного заработка за последние 3 месяца работы (имеется в виду официальная заработная плата).

Описание хода деловой игры

Из группы студентов выделяются 4 человека, которые будут участниками ролевой игры. Остальные являются зрителями.

Всем студентам объясняются цели и задачи деловой игры, всем зрителям раздаются материалы по ролям. Четверо участников получают только свои роли, им дается 15-20 мин для подготовки к игре. В это время с остальными студентами обсуждается вопрос о сокращении кадров. Задаются вопросы типа: кого-нибудь из присутствующих или ваших знакомых сокращали на работе? какие основные трудности возникали при этом?

Если ни у кого из присутствующих нет подобного опыта, задается вопрос о том, как бы они справились с неизбежным чувством обиды, возникающим в такой ситуации. Проводится краткий опрос, чтобы определить, кто из присутствующих считает, что у них имеются достаточно веские основания полагать, что они снова смогли бы устроиться на работу после сокращения. К какому уровню квалификации должны стремиться сотрудники и какой они должны иметь опыт работы, чтобы обезопасить себя от сокращения на работе?

Через 15-20 мин заканчивается обсуждение и приглашаются участники игры, которые разыгрывают ситуацию перед аудиторией.

После этого начинается дискуссия по вопросам, затронутым в ролевой игре, и подводится итог обсуждения, которое состоялось до начала ролевой игры. Рассматривается роль менеджера по управлению персоналом организации в ходе ситуации возможных сокращений. В конце обсуждения студенты могут высказать появившиеся у них дополнительные замечания.

8. «Роль руководителя в ситуации конфликта»

Методические указания

Руководители в среднем тратят 20% своего времени на разрешение различного рода конфликтов. В условиях кризиса организации, угрозы банкротства, когда возникает ситуация повышенной конфликтности, руководителям особенно трудно найти верное решение. Чаше всего руководители используют упрощенную модель управления конфликтом. Ее суть:

- отсутствие направленности на сотрудничество;
- подчеркивание различий, игнорирование общих точек зрения;
- ставка на «моральный разгром» или устранение противника («выигрыш-проигрыш»);
- полярность в оценке одних и тех же фактов.

В некоторых организациях даже введены «запреты» на конфликтные ситуации, что специально оговаривается в правилах, регламентирующих поведение сотрудников организации. В результате разрываются контакты, ситуация выходит из-под контроля. Вместе с тем мировой опыт свидетельствует о том, что именно конфликтные ситуации могут являться точками роста и развития организации, могут дать существенный толчок для формирования в ней новых отношений.

Однако для реализации этой важной функции конфликтов требуются два существенных условия:

- во-первых, изменение отношения руководителя к конфликтам, формирование позитивного отношения к ним и умения «видеть» в конфликтах конструктивное начало;
- во-вторых, формирование у руководителя умения анализировать конфликтные ситуации, управлять ими, обогащение «репертуара» технологий разрешения конфликтов.

Конфликтология рекомендует конструктивную модель поведения руководителя, суть которой состоит в том, чтобы привести конфликтующие стороны к совместному обсуждению проблемы. Руководитель при этом:

- выступает в качестве организатора диалога, демонстрируя не слабость, а неагрессивность намерений, жест доброй воли;

– предоставляет конфликтующим сторонам возможность спокойно обосновать свои претензии, способы разрешения предмета спора и желаемого конечного результата;

– формулирует права конфликтующих сторон, определяет допустимые формы поведения.

Вопреки традиционному мнению о предпочтительности «жестких» решений в управленческой деятельности сотрудничество дает шанс найти в ходе дискуссии способствующие выходу из тупика решения.

Основные положения этики управления, культуры управленческого труда сводятся к следующим подходам:

– руководитель призван быть управляющим, полагающимся не на свою власть, а на помощь и кооперацию подчиненных; он не ищет «козла отпущения», а показывает, как надо сделать;

– от руководителя требуется уверенность в себе и своем бизнесе, которая демонстрирует его способность владеть ситуацией в любых условиях;

– огромное значение имеет способность ценить время подчиненных. Непроизводительные затраты времени как своего, так и подчиненных – сигнал неудовлетворительного стиля руководства;

– руководитель обязан своевременно информировать подчиненных о недостатках в их работе, быть способным выслушивать и учитывать замечания о своих недостатках. Нельзя критиковать ради критики;

– строгость, требовательность к подчиненным всегда должна быть обоснована; негативной оценке подвергается не личность, а тот или иной промах человека;

– важные качества руководителя – вежливость, тактичность. Каждый человек всегда внутренне протестует против грубости; приказы нужно отдавать в вежливой форме;

– важно как умение говорить, так и умение слушать, излагать свои мысли кратко и четко; важно дать человеку возможность выговориться, снять психологическое напряжение;

– неременное условие успеха руководителя – знать и изучать своих подчиненных, проявлять заботу об их потребностях и проблемах.

Исходные данные и постановка задачи

Прочтите и обдумайте два интервью с генеральными директорами крупных организаций. Ответьте на следующие вопросы:

1. Можно ли сделать какие-то выводы относительно стабильности и успеха в деятельности данных организаций?

2. Можно ли отнести обоих директоров к разряду эффективных и профессионально пригодных руководителей? Обоснуйте свои выводы. Укажите резервы успеха, которые не используются ни тем, ни другим.

3. Как быть, если с вами рядом работает человек, который неприятен вам своими манерами, внешним видом, привычками?

4. Как должны вести себя подчиненные, чтобы не провоцировать конфликты со своим первым руководителем?

5. Какие наблюдения и выводы вы могли бы еще добавить к обсуждению данных интервью?

Интервью с генеральным директором №1

Вопрос: Каким образом Вы находите выход из конфликтов внутри Вашей организации?

Ответ: Я не собираюсь тратить время на решение конфликтов.

Вопрос: Как складываются Ваши отношения с подчиненными?

Ответ: Я постоянно им говорю, что они плохие работники; у нас нет кадров; у меня нет помощников; мне приходится работать самому за вас.

Интервью с генеральным директором №2

Вопрос: Почему Вы уволили своего заместителя?

Ответ: Вы понимаете, он с самого начала меня очень раздражал!

Вопрос: Чем он Вас раздражал?

Ответ: Меня раздражало в нем все! Если бы вы видели, как он пьет кофе, как разворачивает конфеты, как шуршит бумажками! Я его уволил, ничего не сказав.

Вопрос: Кто в Вашей фирме, кроме Вас, принимает решения?

Ответ: Все решения принимаю Я!

Вывод автора интервью. Работники современных российских предприятий не защищены ни в личностном плане, ни в законодательном. Они в полной власти первых руководителей, не обученных культуре управленческого труда.

9. «Формирование целей и функций системы управления персоналом организации»

Описание деловой игры

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;

- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

Постановка задачи

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения дерева целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого дерева целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые, связанные с развитием организации и ее персонала, созданием филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложите создать новые подразделения.

Методические указания

Формирование целей, функций и структуры - важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры могут оказать материалы учебника «Управление персоналом организации» (2-е изд. М., 2001).

Участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или вновь создаваемой. От этого будет зависеть характер закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций.

Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости и т.п.

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 ч аудиторных занятий и 2 ч внеаудиторной самостоятельной подготовки.

2. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы. Одна из подгрупп в количестве 2-3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы по 3-4 человека формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо определить цели, функции и сформировать оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию (или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание деловой игры».

3. Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т.п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника службы управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы.

4. Все игровые группы выполняют однотипные задания, но работают обособленно. В случае необходимости члены экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения дерева целей, по использованию нормативных материалов о формировании оргструктур управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени, дают комплексную оценку работы каждой игровой группе.

5. Результатом игры в основное время (40-45 мин) должно стать подробное письменное описание всех этапов работы каждой подгруппы - полная характеристика организации и ее деятельности; миссия (основная цель); схема дерева целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организацией или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

6. После завершения основного времени представитель каждой подгруппы докладывает о результатах проделанной работы, другой участник соответствующей подгруппы воспроизводит на доске необходимые схемы, рисунки и т.п. Каждая играющая группа, а также экспертная группа вместе с преподавателем задают вопросы, дают критическую оценку выступающим, анализируют имеющие место упущения, неточности.

7. Преподаватель подводит итоги деловой игры, отмечает как удачные, так и менее удачные варианты, указывает на основные недостатки.

8. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагают разработанные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

10. «Зона комфорта»

Описание деловой игры

Эта ролевая игра показывает, как управлять стрессом в связи с сокращением штата. Аудитория представляет собой реабилитационный центр для безработных. Каждый участник, кроме трех человек, исполняющих функции работников центра занятости, будет исполнять роль безработного, ищущего работу.

Функции администратора – встречать клиентов, записывать их имена и узнавать, с кем они хотят побеседовать: психологом или консультантом по вопросам занятости. При необходимости нужно разъяснить, что психолог не консультирует по вопросам трудоустройства, но может помочь справиться с возникшим стрессом или другими подобными проблемами. Консультант по вопросам занятости может посоветовать, как получить новую работу или дополнительное образование. Если требуемый специалист в данный момент занят, попросите нового клиента подождать и пригласите его, как только выйдет предыдущий посетитель. Учитывая выполнение этих требований, в остальном вы можете интерпретировать роль по своему усмотрению.

Функции психолога – консультации по вопросам занятости – вне его компетенции, в остальном он может по собственному усмотрению интерпретировать роль по консультированию клиентов, находящихся в подавленном состоянии.

Функции консультанта по вопросам занятости – консультировать посетителей центра по вопросам приобретения дополнительного образования, повышения квалификации и поиска работы. В этих рамках он может интерпретировать роль по собственному усмотрению.

Постановка задачи

1. Продемонстрировать попытку справиться со стрессом, вызванным сокращением.
2. Показать способы создания «зоны комфорта» в контексте внеплановых и вынужденных изменений.
3. Привлечь внимание к размеру и степени сложности проблемы безработицы.

Методические указания

Работникам центра занятости необходимо создать зону комфорта для людей, находящихся в подавленном состоянии, поскольку их сократили на

службе и оставили без работы. Помимо доброжелательного отношения, готовности помочь клиентам сотрудники центра должны создать максимум удобств для клиентов, как ожидающих своей очереди в приемной, так и в комнате для переговоров с клиентами.

В реабилитационном центре занятости для каждого сотрудника должны стоять стол и стул. Рабочие места сотрудников должны быть по возможности отгорожены друг от друга. Желательно в приемной на стенде поместить объявления об имеющихся вакансиях.

Описание хода деловой игры

В игре могут принимать участие от 6 до 16 человек.

Все участники получают копию инструкции о перестановке мебели, описание ролей получают администратор, психолог, консультант по вопросам занятости. Далее участники все вместе должны передвинуть мебель так, чтобы создать удобные условия для безработных, обратившихся за консультацией.

Когда мебель будет переставлена, исполнители ролей безработных должны покинуть комнату, чтобы обсудить, как они будут исполнять свои роли.

Далее работники центра занятости занимают свои места за рабочими столами, приглашаются безработные, усаживаются в приемной, начинаются консультации. После их окончания начинается обсуждение.

В ходе обсуждения выясняется:

- удалось ли работникам центра занятости создать «зону комфорта» для людей, находящихся в подавленном состоянии;
- если это удалось, студентов нужно попросить привести подобные примеры из своей практики;
- что еще могли бы сделать работники центра для создания атмосферы поддержки и ободрения своих клиентов?

Далее рамки дискуссии можно расширить и затронуть следующие проблемы:

- возникновение стресса по причине потери работы и неспособности самостоятельно устроиться на другое место;
- способы, с помощью которых менеджеры по управлению персоналом на предприятиях могут обезопасить сотрудников в случае стремительных кадровых изменений в организации, не ущемляя при этом интересов работодателя;
- особые потребности молодежи и сравнительно малообразованных людей среднего возраста, ищущих новое место работы, женщин, желающих после некоторого перерыва вернуться к трудовой деятельности.

11. «Преимущества и недостатки приобретения квалифицированных работников через обучение и наем»

Описание деловой игры

Компания А была оштрафована на 1000 дол. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

Компания Б – организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний, обязала компанию А выплатить штраф 1000 дол. включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б провела проверку компании А после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б.

Компания А – одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в Ю млн дол. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

Вопросы:

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?
2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний?
3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?
4. Какие проблемы в подборе персонала у компании А смогли привлечь внимание контролирующей организации?

5. Почему был приостановлен найм на работу в компанию А новых страховых агентов?

6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

Постановка задачи

Определить преимущества и недостатки обучения работников или найма новых в процессе обеспечения компании квалифицированными сотрудниками.

Методические указания

Наем новых сотрудников необходимо проводить только при условии прохождения ими соответствующего обучения.

Описание хода деловой игры

1. Игра рассчитана на 2 академических часа.
2. Численность группы обучающихся не должна превышать 35 человек, которые делятся на группы по 5 человек.
3. Для каждой группы готовится копия исходных данных деловой игры.
4. Преподаватель объясняет цели деловой игры и предлагает студентам ознакомиться с ситуацией и обсудить ее. Итогом обсуждения должны стать ответы на 6 поставленных вопросов, причем важно получить эти ответы, организовав дискуссию между группами.
5. Ознакомить студентов с опытом инспекции контролирующей организацией компаний, в которых работает кто-то из участников деловой игры.

12. «Отборочное интервью при устройстве на работу»

Цель: научить правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

Условия и правила игры: в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- Охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкурентной группы;
- Продемонстрировать профессиональную компетентность;
- Рассказать о том, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе.

Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Список использованной литературы

1. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин . - Москва : ТК Велби, 2007. - 504 с.
2. Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / В. Р. Веснин . - Москва : "Гном-пресс при содействии Т.Д."Элит-2000", 2001. - 440 с.
3. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов . - Москва : Гардарики, 2000. - 528 с.
4. Глухов, В. В. Менеджмент [Текст] : учебник / В. В. Глухов . – Санкт-Петербург : Питер, 2006. - 608 с.
5. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2002 (2004).
6. Казанцев, А. К. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах [Текст] : учеб. пособие / А.К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. - Москва : ИНФРА-М, 1998. - 367с.
7. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст] : учебник для студентов вузов / В. П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2003. – с. 285.
8. Удалов, Ф.Е. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / Ф. Е. Удалов, О. Ф. Алёхина, О. С. Гапонова. - Нижний Новгород : Нижегородский госуниверситет, 2013. - 363 с.
9. Уткин, Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» [Текст] : / Э. А. Уткин. – Москва : Финансы и статистика, 2001. — 192 с: ил.

Список рекомендуемой литературы

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом [Текст] / Н. П. Беляцкий С. Е. Велесько, П. Ройш. – Минск : ИП «Экоперспектива», 2000 (2002).
2. Веснин, В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах [Текст] : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : ТК Велби, изд-во Проспект, 2004.
3. Мескон, М. Х. Основы менеджмента. Пер. с англ. [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : «Дело», 2000.
4. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала [Текст] : учеб. пособие / П. В. Журавлев . - Москва : Экзамен, 2004. - 448 с.
5. Князев, С. Н. Управление: искусство, наука, практика [Текст] / С. Н. Князев. – Минск : Армита – Маркетинг, Менеджмент, 2002. – 512 с.

6. Коллонтай, М. Стратегия управления предприятием [Текст] / М. Коллонтай // Директор. - 2002. - № 5. - С.27-30.

7. Паркинсон, С. Искусство управления [Текст] / Паркинсон С., Рустомджи М.; Пер. с англ. Савельев К. – Москва : Агенство "ФАИР", 1997. - 272 с. - (Настольная книга бизнесмена).

8. Психология менеджмента [Текст] : Учебник / Ред. проф. Никифоров Г. С.- Санкт-Петербург : Издательство С.-Петербургского университета, 2000. -572 с.

9. Секреты умелого руководителя [Текст] / Сост. И. В. Липсис. – Москва : Экономика, 1991.

10. Управление – это наука и искусство [Текст] /Ф. Тейлор и др.- Москва : Республика, 1992.

11. Шейнов, В. П. Социально-психологические основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / В. П. Шейнов – Минск : Институт управления, 1997. – 132 с.