

Санкт-Петербургское государственное бюджетное
профессиональное образовательное учреждение
«Академия промышленных технологий»

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ И ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

ОП.11 МЕНЕДЖМЕНТ

для специальности
среднего профессионального образования

08.02.08 Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения

Методические рекомендации по выполнению практических и лабораторных работ предназначены для использования обучающимися при выполнении заданий по практическим и лабораторным работам по учебной дисциплине ОП.11 Менеджмент по специальности среднего профессионального образования 08.02.08 Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения.

В методических рекомендациях предлагаются к выполнению практические и лабораторные работы, предусмотренные рабочей программой учебной дисциплины, даны рекомендации по их выполнению.

Организация-разработчик:

Санкт-Петербургское государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Академия промышленных технологий» (СПб ГБПОУ «АПТ»)

Разработчик:

Н.П. Михайлова - преподаватель СПб ГБПОУ «АПТ»

Методические рекомендации рассмотрены и одобрены на заседании учебной цикловой комиссии экономики и управления.

Протокол №10 от 01.06.2021.

Председатель УЦК Н.Н. Петухова

Методические рекомендации рассмотрены и одобрены на заседании Методического совета СПб ГБПОУ «АПТ» и рекомендованы к использованию в учебном процессе.

Протокол №1 от 31 августа 2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ	4
ПЕРЕЧЕНЬ	5
практических работ по учебной дисциплине	5
Практическое занятие № 1	5
Практическое занятие № 2	8
Практическое занятие № 3	10
Практическое занятие № 4	16
Практическое занятие № 5	24

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Настоящие методические указания по учебной дисциплине ОП.11 Менеджмент составлены в соответствии с требованиями ФГОС.

Практические занятия предназначены для обучающихся специальности 08.02.08 Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения.

В результате освоения учебной дисциплины должны быть сформированы **общие компетенции**:

- ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам
- ОК 02 Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности
- ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие
- ОК 04 Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами
- ОК 05 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста
- ОК 09 Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности
- ОК 10 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках
- ОК 11 Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере

С учётом вышеизложенного в данных методических указаниях приведено 5 практических занятий.

Каждое практическое занятие содержит цель, методическое руководство к выполнению, перечень содержание работы, дополнительное задание развивающего характера, контрольные вопросы, форму предъявления отчета, критерии оценки.

ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Выполнение заданий производится индивидуально в часы, предусмотренные учебным планом.

Отчет по практической работе каждый обучающийся выполняет индивидуально с учетом рекомендаций по оформлению. Отчет выполняется на отдельных бланках и, сдается преподавателю по окончании занятия.

Защита проводится путем индивидуальной беседы. Практическая работа считается выполненной (зачет), если она соответствует критериям, указанным в пояснительной записке данных Рекомендаций

Если студент имеет пропуски практических занятий по уважительной или неуважительной причине, то выполняет их во время консультаций отведенных группе по данной дисциплине.

ПЕРЕЧЕНЬ практических работ по учебной дисциплине

№ п/п	Название практических работ	Количество часов
1	Составьте сравнительную характеристику японского и американского менеджмента	2
2	Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда	2
3	Структура управления.	2
4	Составление плана проведения деловых переговоров, совещаний. Оформление протокола	2
5	Анализ конфликтной ситуации	2
	Итого:	10

Практическое занятие № 1

Тема «Сравнительный анализ японского, американского и российского менеджмента»

Задание № 1

Прочитайте внимательно исследования методов руководства компаниями Японии и США.

Задание № 2

По каким основным критериям существует различие в японских и американских организациях

Задание № 3

Руководствуясь таблицей №1, составьте сравнительный анализ японского, американского и российского менеджмента

Исследования методов руководства компаниями Японии и США.

Уильям Оучи, американский профессор японского происхождения, детально исследовал методы руководства компаниями как в Японии, так и в США. Японская модель руководства очень отличается от американской по ряду параметров, приведенных в таблице 1.

Таблица 1.

Японские организации	Американские организации
Пожизненный найм	Краткосрочный найм (в основном выпускников)
Медленная оценка и продвижение по службе	Быстрая оценка и продвижение по службе
Неспециализированная карьера	Специализированная карьера
Неявные механизмы контроля	Явные механизмы контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Решения принимаются «снизу вверх»	Решения принимаются «сверху вниз»

Управление оценивается по достижению гармонии в коллективе и по общему результату; оплата труда — по показателям работы группы, служебному стажу	Управление оценивается по индивидуальному результату, оплата труда — по индивидуальным достижениям
Личные, неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Ориентация управления на группу	Ориентация на индивида
Нестандартная, гибкая система управления	Строго формализованная структура управления

В американских фирмах система управления жестко организованная. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, пригодная для любой западной фирмы. Должностные обязанности каждого работника четко определены, и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных задач. Структура управления американскими предприятиями зависит, прежде всего, от таких факторов, как:

- исторические особенности формирования различных фирм. Большинство американских компаний носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это в первую очередь определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями. Большинство ранних американских компаний организовывались как тресты, поэтому и сейчас в таких известных корпорациях, как «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители этих предприятий находятся в полной зависимости от производственных отделений, в функции которых входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции, а также за исполнением таких общих функций, как планирование, управление качеством, обслуживание оборудования, обеспечение кадрами;
- территориальная разобщенность. Управление современными производственными отделениями, создаваемыми в рамках компаний, основано на принципах децентрализации. Дочерние компании, входящие в эти отделения, наделены самостоятельностью и, как правило, не имеют производственных связей друг с другом;
- усложнение выпускаемой продукции. В современных рыночных условиях требуются разработка и внедрение принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения. Это изменило хозяйственную политику американских компаний. Усиление процессов поглощения и слияния привело к систематической перестройке организационных структур;
- рост масштабов производства.

В 80-е гг. XX в. американский менеджмент претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании в качестве приоритета выдвинули стратегическое планирование, которое явилось следствием разработки долгосрочных целей

В последние десятилетия стремительно повышается конкурентоспособность японской экономики. Несомненно, положительную роль в данном процессе сыграл и японский менеджмент. Его система оказалась более приспособленной к условиям научно-технической революции, чем европейская или американская.

Японскому менеджменту присущи следующие особенности.

Во-первых, максимальная ориентация на технологические и технические нововведения. Главная цель японского бизнеса — нововведения. Процветают в первую очередь те корпорации, которые ориентируются на применение передовой техники и психологических методов, разработанных в Европе и Америке. Для этого используется масса литературных источников и посылается за рубеж множество делегаций.

Японцы склонны заимствовать, однако особенность их заимствования состоит в том, они в кратчайшие сроки внедряют новшества в производство. Это способствует повышению его эффективности. Современное японское производство ориентировано, с одной стороны, на то, чтобы перенимать, а с другой — на то, чтобы разрабатывать собственные нововведения.

Во-вторых, японский менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны:

· *групповая организация управления.* В отличие от американского менеджмента, ориентирующегося на индивидуума, японский менеджмент имеет дело с группой, члены которой принимают коллективные, согласованные решения и несут равную ответственность за их реализацию. Члены группы способны совмещать профессии, заменять друг друга и заинтересованы в ее успехе в целом;

· *система пожизненного найма.* Принадлежность к определенной группе, фирме, преданность ей высоко ценятся в Японии. Они подкрепляются и усиливаются практикой долгосрочного, нередко пожизненного найма, организацией внутрифирменных профсоюзов, кружков качества, неформальным общением и контролем;

· *передача знаний, опыта, идей производственных рабочих в подразделения, занимающиеся нововведениями.* Новшества, накапливаемые в цехах, оказывают влияние на стратегию фирмы в целом. Особенностью является и то, что инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы;

· особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают *совершенствованию стиля и методов управления.* Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские. Однако в рамках высокой централизации широко распространены принципы согласования, координации действий, выработки и принятия решений после их тщательного предварительного обсуждения и одобрения исполнительским звеном. Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

- участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;
- соблюдение принципа единогласия в принятии решений;

- отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого работника может постоянно меняться и он обязан уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции;
- использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный найм работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;
- постоянное совершенствование искусства управления, в том числе контроля за качеством продукции, эффективностью маркетинговой деятельности, ходом производственного процесса.

Учет каждой тенденции или особенностей в менеджменте сказывается на повышении эффективности производства и делает управление более гибким и целенаправленным. В японском менеджменте, например, не человека подбирают на должность, а наоборот, тщательно изучив кандидата с помощью психологических тестов, определяют, какие обязанности ему можно поручить. Или, например, чтобы повысить статус и заработную плату менеджеров, занимающих положение руководителя в иерархии управления много лет, вводится система рангов и званий, позволяющая работнику расти по «горизонтали», ведь опыт и знания с годами увеличиваются.

Но важны не те или иные элементы, а сама идея учета социальных, исторических, национальных особенностей.

Опыт управления экономикой в России свидетельствует, что для него характерны черты как японского, так и американского менеджмента. С учетом высокого уровня социально-экономического развития этих стран сопоставление их систем менеджмента наглядно показывает, что высокие результаты достигаются даже при использовании прямо противоположных методов менеджмента. Следовательно, важны не только сами методы, но и условия, в которых они применяются. Именно поэтому формирующаяся в настоящее время в России система менеджмента должна органически соединить в себе достижения мирового и отечественного опыта управления.

Практическое занятие № 2

Тема: «Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда»

Цель работы: развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников.

Руководителю, чтобы эффективно двигаться к намеченной цели, необходимо координировать работу и заставить персонал выполнять ее.

Функция мотивации состоит в побуждении персонала к эффективной добросовестной деятельности для достижения целей организации. Она направлена на определение потребностей персонала, разработку систем вознаграждений за выполненную работу, использование различных систем оплаты труда.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Влияние мотивации на поведение человека в организации зависит от множества факторов:

- заработная плата (справедливое вознаграждение за труд);
- рабочая среда (обстановка, гибкий график);
- стабильность (работа, положение);
- собственное развитие (обучение, повышение квалификации);
- полезность работы (результаты труда);
- интерес к работе.

Однако влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности - стимулы»; стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

Выполнение работы

Задание 1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:

1. Вас лично на работе (в учебной аудитории);
2. Квалифицированного рабочего;
3. Служащего в конторе;
4. Профессионала;
5. Неквалифицированного рабочего.

Задание 2. Какие группы работников существуют в зависимости от мотивации и способностей? Как определяются степени личностного воздействия руководителя?

Задание 3. Проанализируйте ситуации, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Анализ ситуации проведите по предложенной выше схеме мотивационного процесса.

Ситуации:

1. Ценного специалиста по сетевому маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Из офиса директора происходит утечка информации конкуренту.
4. В адрес руководства организации постоянно поступают анонимки на главного бухгалтера.
5. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Практическое занятие № 3

Тема: «Структура управления»

Задание № 1

Прочитайте внимательно описание организационных структур управления

Задание № 2

Ответьте на вопросы:

1. Что такое организационные структуры управления
2. Перечислите уровни управления
3. Каковы требования к построению структуры в организационном менеджменте
4. Охарактеризуйте линейную организационную структуру управления
5. Охарактеризуйте функциональную организационную структуру управления
6. Охарактеризуйте линейно - функциональную организационную структуру управления

Задание № 3

Составьте схему линейной организационной структуры управления

Составьте схему функциональной организационной структуры управления

Составьте схему линейно - функциональной организационной структуры управления

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура – состав, взаимосвязи, соподчиненность совокупности организационных единиц (подразделений) аппарата управления, выполняющих различные функции менеджмента.

Первые организационные структуры появились еще до нашей эры в армии. С момента образования организационную модель имела церковь. И сам управленческий термин «иерархия» пришел к нам из церкви. (Например, в православной церковной иерархии существует три уровня: епископство, священство, диаконство.)

Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

Элементы организационной структуры:

- *самостоятельное структурное подразделение* – административно обособленная часть, выполняющая одну или несколько функций менеджмента;
- *звено управления* – одно или несколько подразделений, которые необязательно обособлены административно, но выполняют определенную функцию менеджмента;
- *управляющая ячейка* – отдельный работник управления или самостоятельное структурное подразделение, выполняющее одну или несколько специальных функций менеджмента.

Построение организационной структуры базируется на функциях менеджмента и определяется *принципом первичности функции и вторичности органа управления*, имея характер пирамиды, т.е. содержит несколько уровней управления (рис.1).



Рис.1. Уровни управления

Пирамидальная структура функционирует как единое целое на скалярной основе (предполагается, что объем полномочий и ответственности, делегированный каждому должностному лицу в линейной цепи подчиненных, уменьшается пропорционально его удалению от президента, т.е. скалярно).

Чем выше уровень управления, занимаемый руководителем, тем меньше его работники заняты решением конкретных технических задач и тем больший удельный вес в структуре рабочего дня работников занимает решение вопросов по оценке перспектив развития производства, выработке тактики и стратегии управления.

Иерархичность организационной структуры обеспечивает ей устойчивость, способствуя ликвидации возможных конфликтных ситуаций в аппарате управления.

Структура управления характеризуется наличием связей между ее элементами:

- *горизонтальные связи* носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми;
- *вертикальные связи* – это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления, вертикальные связи бывают линейными и функциональными.

Структуры управления должны отражать цели и задачи организации, функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления с учетом ограничений внутренней и внешней среды. Попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны.

Построение структуры в организационном менеджменте осуществляется с учетом требований:

- экономичность;
- адекватность;
- адаптивность;
- гибкость;
- динамизм;
- специализация;
- пропорциональность;
- оптимальность;
- оперативность;
- надежность.

Принципы организационного менеджмента:

- сочетание централизованного руководства с широкой самостоятельностью и инициативой коллектива;
- системный подход;
- управляемость;
- соответствие субъекта и объекта менеджмента;
- адаптация;
- профессиональная регламентация;
- правовая регламентация.

Типы организационных структур, их характеристика

Концепцию традиционных, или так называемых иерархических, организационных структур, сформулировал Макс Вебер. Согласно этой концепции структуры бывают линейными и функциональными.

В *линейной структуре* разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Линейная структура четко функционирует при решении задач с выполнением повторяющихся операций, но трудно приспосабливается к новым целям и задачам. Линейная структура управления широко используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

Линейная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — — функциональные связи.		

Область применения *функциональной структуры* – это однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия.

Специфические задачи менеджмента при использовании функциональной структуры:

- тщательный подбор специалистов-руководителей функциональных подразделений;
- выравнивание загрузки подразделений;
- обеспечение координации деятельности функциональных подразделений;
- разработка специальных мотивационных механизмов;

Функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.		

предоставление автономного развития функциональных подразделений;

- приоритет специалистов над линейными руководителями.

Современная оргструктура – это *линейно-функциональная структура*, которая обеспечивает разделение управленческого труда. При этом линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Руководители функциональных служб осуществляют влияние на производственные подразделения формально, не имея, как правило, права самостоятельно отдавать им распоряжения.

Линейно-функциональная оргструктура обеспечила качественно новое разделение труда в управлении, но при решении проблемных задач становится малоэффективной.

Совершенствование линейно-функциональной оргструктуры привело к появлению *дивизиональной оргструктуры* управления, когда отдельные подразделения, обладающие определенной самостоятельностью, вступают в договорные отношения друг с другом на основе самофинансирования. Принятие стратегических решений остается за высшим руководством.

Линейно-функциональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденция к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — — — линейные связи; - - - - - функциональные связи.		

Потребность в применении дивизиональной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев: по выпускаемой продукции, ориентации на потребителя, обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб, координируя их деятельность по горизонтали.

Дивизиональная оргструктура

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; — дивизиональные связи.		

Область применения – это многопрофильные предприятия; предприятия с расположением в различных регионах; предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

Специфические задачи менеджмента при использовании дивизиональной оргструктуры:

- обоснование критериев выделения проектов и продуктовых групп;
- тщательный подбор руководителей подразделений;
- обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- предотвращение внутрифирменной конкуренции между продуктовыми группами;
- предотвращение автономного развития продуктовых групп;
- разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- приоритет линейных руководителей над специалистами.

При поиске эффективной структуры управления в центре внимания всегда находились вопросы правильного соотношения централизации и децентрализации в управлении. На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности (не ниже руководителя отдела). Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется федеральной децентрализацией.

Для определения степени централизации организации по сравнению с другими используют следующие характеристики:

- количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления: чем больше число решений, которые принимают нижестоящие руководители, тем меньше степень централизации;
- важность решений, принимаемых на нижестоящих уровнях;
- последствия решений, принимаемых на нижестоящих уровнях. Если руководители среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация слабо централизована;
- контроль за работой подчиненных. В слабо централизованной организации высшее руководство редко проверяет повседневные решения подчиненных руководителей. Оценка действий делается на основании суммарных достигнутых результатов.

Решение вопроса централизации и децентрализации в управлении привело к появлению структур органического типа. Такие структуры характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. Главное свойство таких структур, известных в практике управления как гибкие и адаптивные, – присущая им способность сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления .

Структуры органического типа ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов в рамках крупных предприятий и объединений, целых отраслей и регионов.

Как правило, органические структуры управления формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Практическое занятие № 4

Тема: «Составление плана проведения деловых переговоров, совещаний. Оформление протокола»

Цель: Ознакомиться с правилами подготовки, организацией и проведением делового совещания.

Ознакомиться с содержанием темы при помощи предоставленного материала.

Ответить на вопросы.

Теоретическая часть

Приемы ведения деловой беседы.

Можно выделить пять основных приемов ведения деловой беседы, относящихся к различным ее фазам, которые могут быть применены в любой ситуации:

- 1) привлечь внимание собеседника;
- 2) пробудить в собеседнике заинтересованность, и тогда он будет нас слушать (передача информации);
- 3) убедить собеседника в правильности наших предложений и идей (аргументация);
- 4) выявить интересы и устранить сомнения собеседника в реализации наших идей (нейтрализация, опровержение замечаний);
- 5) преобразовать интересы собеседника в окончательное решение (принятие решения).

Восемь важных рекомендаций по ведению деловых бесед, которые носят универсальный характер:

- внимательно выслушайте собеседника до конца;
- избегайте недоразумения и неверных толкований при изложении своих точек зрения, т.е. при выступлении говорите понятным, точным, доступным языком.

Если что-то непонятно вам, прямо и открыто спрашивайте у собеседника, что он имел в виду;

- уважайте своего собеседника, исключите презрительные жесты, особенно если собеседник ниже вас по должности;

- будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны, но вежливость не должна перерасти в душевную лезть и подхалимаж. Дружеское расположение увеличивает шансы успешного завершения беседы;

- если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура беседы поднимается». Не воспринимайте как трагедию, если собеседник даст волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек сохраняет твердость и не обижается;

- любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, т.е. постарайтесь не допускать впечатления, что собеседник под вашим давлением сдался или далеко отошел от своих первоначальных позиций. Оптимальным будет успех, когда собеседник примет ваше предложение, потому что вы постепенно убедили его в своей правоте, но не навязывали ему готового решения;

- выбирайте верный тон разговора с собеседником (способ обращения) в зависимости от особенностей его характера.

После деловой беседы необходимо выделить хотя бы пять минут для критического рассмотрения хода и результатов беседы.

Все мысли о ходе и результатах беседы (методы, техника и тактика в ходе деловой беседы, возможное достижение намеченных целей) необходимо записывать (чем подробнее, тем лучше).

Особенно полезны:

- благожелательная,
- откровенная и конструктивная критика со стороны собеседников, участников деловой беседы,

- а также дискуссии с ними о возможных лучших вариантах.

Таким образом, сделан первый шаг к составлению и разработке программы самостоятельного усовершенствования в проведении деловых бесед.

Организация проведения деловых совещаний

Деловые встречи (совещания) -

- одна из важнейших форм управленческой деятельности.

Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Как свидетельствует опыт, **деловые совещания** далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители неясно представляют себе технологию их организации и проведения.

В ряде случаев деловые совещания созываются слишком часто и готовятся плохо:

- к их проведению привлекают слишком много лиц, причем непременно «первых» руководителей;
- необоснованная продолжительность совещаний снижает их результативность;
- наконец, решения, которые принимаются на деловых совещаниях, часто неудовлетворительно оформляются,
- а в процессе выполнения плохо контролируются,
- что существенно **снижает их эффективность**,
- в связи с чем возникает необходимость в повторном совещании по тем же вопросам.

Деловое совещание — способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии.

Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
- принятие решения.

Кроме своего прямого назначения, каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу.

На совещании сотрудники:

- учатся работать в коллективе,
- комплексно подходить к решению общих задач,
- достигать компромиссов,
- приобретают культуру общения и т.п.

Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании - единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления.

Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы.

В связи с этим можно сформулировать основные задачи, решаемые с помощью деловых совещаний:

- развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь;
- интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;
- выявление и расчет коллективных результатов;
- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

Чтобы достичь целей, необходимо должным образом подготовить совещание и провести его.

Есть несколько обязательных элементов, без которых цели совещания не будут достигнуты (рис. 1).

Подготовка совещания начинается с определения целесообразности его проведения.

Когда решается вопрос о необходимости совещания, менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на нем (такая форма работы, как совещание, более продуктивна, чем другие).

Совещание надо проводить, когда есть необходимость:

- в обмене информацией,
- выявлении мнений и альтернатив,
- анализе сложных (нестандартных) ситуаций,
- принятии решения по комплексным вопросам.

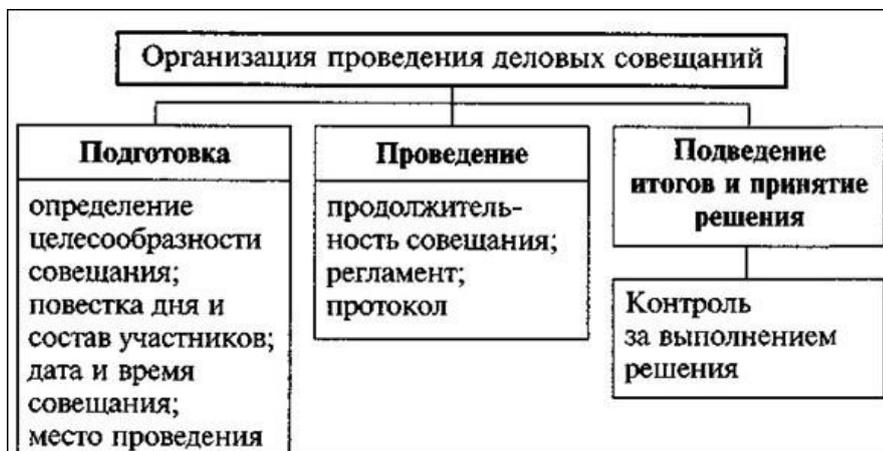


Рис. 1. Технология организации и проведения деловых совещаний

Кроме того, на этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы:

- решение вышестоящего руководства;
- возможность решения вопроса по телефону;
- селекторное совещание;
- возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями.

И если после этого менеджер убедится в полезности совещания, его можно проводить. В противном случае от него необходимо отказаться.

После того как принято решение о необходимости проведения совещания, **определяют повестку дня и состав участников.**

При подготовке повестки дня необходимо определить:

- содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания, которая должна характеризовать его сущность;
- условия, которым должен отвечать конечный результат совещания. Они определяют цели совещания. Надо, например, уяснить себе, что не каждое совещание может дать готовые решения;
- кто и какую подготовительную работу должен вести. Иногда целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т.д.

Основные ошибки, допускаемые при формировании повестки дня:

1. Отсутствует главная тема совещания, а если тем несколько, то не удастся обеспечить их точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения.

2. Участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы.

3. В повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, в результате чего совещание превращается в обсуждение,

а зачастую в перебранку между отдельными его участниками или группами, увеличивается число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей.

4. Не удастся придерживаться повестки дня, отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо извечную проблему (вопросы снабжения и т.п.).

При решении вопроса о составе участников очень внимательно нужно подойти к формированию списка как по количественному, так и по качественному составу.

Совсем необязательно, например, на каждое совещание приглашать руководителей подразделений.

К участию в совещании необходимо привлечь тех должностных лиц, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме, а ими, как показывает практика, не всегда являются руководители подразделений.

Что касается количества участников совещаний, то не следует приглашать столько лиц, сколько стульев в зале заседаний (приглашение для массовости).

Оптимальный вариант - совпадение количества участников совещания с количеством активно участвующих в обсуждении вопроса.

Основной критерий отбора участников - компетентность именно в вопросах повестки дня.

Определив состав участников, надо назначить день и время его проведения.

Как правило, для совещания отводится один **определенный день в неделю.**

Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к нему.

Наилучший день для совещания - среда или четверг,

- так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

Совещания лучше **проводить во второй половине дня.**

Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности:

первый

- с 8 до 12 ч

и второй

- между 16 и 18 ч.

Лучше всего приурочить совещание ко второму пику.

Это для участников совещания послужит дополнительным стимулом, побуждающим их работать быстро и эффективно, чтобы не засиживаться допоздна.

Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня (первый пик) проводить его нецелесообразно.

Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:

- не регламентируется его продолжительность;
- не соблюдается установленная продолжительность;
- совещания слишком продолжительны;
- 0 не делаются перерывы;
- не ограничивается время на доклады и выступления;
- участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70 %) деловых совещаний **является кабинет руководителя организации.**

Однако заседания лучше созывать в специально оборудованных для этой цели помещениях.

Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания:

- слишком много совещаний проводится в кабинете начальника;
- в ходе совещания ведутся телефонные разговоры и даже принимаются посетители;
- помещение для совещания плохо оборудовано и недостаточно освещено.

Подготовка участников совещания

- последний этап в процедуре деловых совещаний.

Суть всей работы в этом направлении сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами.

Каждый должен заранее знать тематику и задачи совещания, что в последующем будет способствовать эффективному проведению совещания, поскольку его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

Проведение совещания.

Оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет **всего 40—45 мин.**

Спустя 50—60 мин. у участников совещания ослабляется внимание:

- возникают шум,
- лишние движения,
- отвлеченные разговоры.

Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление.

После 30—40-минутного перерыва у присутствующих улучшается:

- самочувствие,
- восстанавливается нормальное состояние
- и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 мин. работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам пропадают.

Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности.

В этот момент человек становится:

- неуправляемым,

- ко всему относится нервозно и недоверчиво.

Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом.

Если же совещание продолжается **2 часа без перерыва**,

- то более 90 % его участников согласны на любое решение, лишь бы это совещание побыстрее закончилось.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания должна быть не более 1 часа.

Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин. заседания необходимо объявлять 10—15-минутный перерыв.

Все знают, что **такое регламент**, но не все его соблюдают.

Если до начала совещания **регламент не установлен**, этим уже создаются предпосылки для **неделовой обстановки** на самом заседании.

Особая роль в соблюдении регламента отводится председателю собрания.

Однако проявлять уважение к регламенту должен каждый участник совещания независимо от занимаемой должности.

Протокол совещания

- это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий.

Секретарь собрания фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты:

- достижение цели совещания;
- решение;
- исполнители задания и сроки.

Подведение итогов и принятие решения.

Завершающий этап организации проведения совещаний - принятие решения и проведение его в жизнь.

Следует иметь в виду, что решение на совещании **принимается всеми вместе и каждым в отдельности.**

От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение, зависит его эффективность.

По существу, на этом этапе необходимо пояснить, кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ и в какой форме будут подведены итоги совещания (рассылка протокола или его части, выписка из протокола). Принимается также решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Решения вырабатываются двумя способами:

- специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект.

Проект зачитывается.

- участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования;

- председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

После этого определяются:

- лицо

- или группа лиц, осуществляющих его исполнение и контроль за выполнением решения.

Ответить на вопросы:

1. Что такое деловое совещание и какие особенности у этого вида общения?
2. Какую роль играет деловое общение в управлении?
3. Какие задачи решает деловое совещание?
4. Назвать этапы подготовки к деловому совещанию.

Практическое занятие № 5

Тема: «Анализ конфликтной ситуации»

Цель работы: выработать умение владения методами управления, освоить методы разрешения конфликтов.

Методы управления – способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Все методы управления органично дополняют друг друга. Множество методов менеджмента осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Методы распорядительные, экономические, социально-психологические) и общенаучные методы (системный экспериментирование, социологическое исследование, экономико-математические методы).

Организационно-распорядительные методы – методы координации действий подчиненных, обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения и контроль за их выполнением, опираются на власть руководителя.

Экономические методы – методы, при которых поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта. Используя экономические методы, коллектив самостоятельно распоряжается материальными фондами, прибылью, экономические интересы.

Социально-психологические методы – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов для превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. К числу разрешенных способов психологического подражание,

вовлечение, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Конфликт - это отсутствие согласия между сторонами, выражаемое в виде явного столкновения. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта, что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента. В конфликтной ситуации выделяют участников конфликта и объект конфликта. Объект конфликта – это тот спорный ресурс, на который распространяются интересы сторон. Непосредственно участниками конфликта внутри организации могут быть отдельные люди и группы.

В результате существуют четыре основных типа конфликтов:

1. внутрличностный - состояние неудовлетворенности человека чем-либо по отношению к себе, связанное с наличием у него противоречащих друг другу потребностей, интересов, порождающих стрессы и аффекты. Возникает при несовпадении личных потребностей работника и целей предприятия и коллектива; если цель или способы её достижения противоречат ценностям или определенным принципам личности.
2. межличностный – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми, обладающими различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, вызванное несовместимостью их потребностей, целей, взглядов и интересов. Возникает при распределении ресурсов, властных полномочий, выявлении разных точек зрения.
3. между личностью и группой - возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. Возникает при появлении неформального лидера; при смене руководства, приходе новых сотрудников.
4. межгрупповой - противостояние двух или более групп в организации. Возникают между структурными подразделениями, отделами, руководителями и работниками, профсоюзами.

Кроме того, по направленности конфликты делятся на:

- 1 горизонтальные – развиваются между работниками одного уровня управления организацией;
- 2 вертикальные – развиваются между лицами, находящимися в подчинении один у другого;
- 3 смешанные - развиваются между работниками как одного, так и разных уровней иерархии.

Чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а, чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям. Для того чтобы руководить людьми, уметь успешно с ними взаимодействовать, следует знать, чем определяется поведение отдельных людей и поведение людей в группах. Конфликт может носить не только нежелательный (дисфункциональный) характер (споры, неудовлетворение потребностей, снижение эффективности организации), но и положительный (функциональный) характер (получение дополнительной информации, новые точки зрения, повышение эффективности организации).

Выполнение работы

Задание 1 Рассмотрите и разрешите следующие ситуации. Какой метод воздействия Вы использовали при решении сложившейся проблемы?

Ситуация 1 На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

Ситуация 2 Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

Ситуация 3 Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

Ситуация 4 Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как Вы поступите?

Задание 2 Рассмотрите предложенные вам ситуации и ответьте на вопросы.

Ситуация 1 Производственное подразделение объясняет низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Ремонтная служба, в свою очередь, винит кадровую службу, что не взяла на работу новых работников, в которых была соответствующая нужда.

Проанализируйте конфликтную ситуацию по следующей схеме:

- источник (причина) конфликта;
- вид и тип конфликта;
- последствия конфликта (функциональные и дисфункциональные);
- эффективный путь разрешения конфликта (для каждой из сторон).

Ситуация 2 Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И, несмотря на то, что работа на 99% сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания. Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя.

Проанализируйте конфликтную ситуацию по следующей схеме:

- источник (причина) конфликта;
- вид и тип конфликта;
- последствия конфликта (функциональные и дисфункциональные);
- эффективный путь разрешения конфликта (для каждой из сторон).

Ситуация 3 В организации освободилась должность начальника одного из отделов. На нее претендуют два сотрудника, имеющих высокую квалификацию и солидный стаж работы на этом предприятии, - Иванов и Сидоров. Руководитель поручает секретарю вызвать того и другого на совещание, на котором должно быть принято решение. В назначенное время появляется только Иванов. Руководитель очень удивился и стал выяснять в чем дело. Оказалось, что секретарь сообщил о вызове только Иванову и попросил того уведомить Сидорова. Иванов обещал передать, но сразу Сидорова не застал, а позже не смог этого сделать, так как ему самому пришлось срочно выехать в другую организацию. Руководитель послал секретаря за Сидоровым, но того на месте не оказалось, и совещание отложили на следующую неделю. Руководитель строго отчитал секретаря и велел ему лично известить второго претендента о времени встречи. Узнав от секретаря о случившемся, Сидоров решил, что его соперник намеренно не сообщил ему о совещании, и поделился этими соображениями с коллегами. Мнения сослуживцев разделились: кто-то

согласился с Сидоровым, другие посчитали, что во всем виноват секретарь. А кто-то сообщил Иванову, что Сидоров настраивает сотрудников против него. И началось. Оба претендента «за глаза» обвиняли друг друга в клевете, вспоминали старые обиды, скрупулезно учитывали новые. К моменту решающего совещания, которое вновь было отложено, на сей раз из-за занятости руководителя, Иванов с Сидоровым производили впечатление давних врагов.

Проанализируйте конфликтную ситуацию, ответив на следующие вопросы:

- 1) Кто является участниками конфликта и каковы их требования друг к другу?
- 2) Каковы причины конфликта?
- 3) Какими ресурсами, необходимыми для достижения цели, располагают участники конфликта?
- 4) К какому виду относится представленный конфликт?
- 5) Предложите эффективные методы решения создавшейся конфликтной ситуации.

Задание 3 Рассмотрите и разрешите предложенные вам ситуации.

Ситуация 1 В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкает, Ваши поручения выполняются с неохотой. Что Вы предпримите?

Ситуация 2 В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?