

**Приложение 1 к РПД Основы менеджмента  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
Направленность (профиль) – Региональное и муниципальное управление  
Форма обучения – заочная  
Год набора — 2017**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ  
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики, управления и социологии
2.	Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
3.	Направленность (профиль)	Региональное и муниципальное управление
4.	Дисциплина (модуль)	Основы менеджмента
5.	Форма обучения	заочная
6.	Год набора	2017

**1. Методические рекомендации.**

Приступая к изучению дисциплины, студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий. Самостоятельная работа студента предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий.

При изучении дисциплины студенты выполняют следующие задания:

- изучают рекомендованную научно-практическую и учебную литературу;
- выполняют задания, предусмотренные для самостоятельной работы.

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические / семинарские занятия.

**1.1. Методические рекомендации по организации работы студентов во время проведения лекционных занятий.**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

## **1.2. Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим занятиям)**

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения

своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает с использованием технологической карты дисциплины, размещенной на сайте МАГУ.

### **1.3. Методические рекомендации по работе с литературой.**

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано

указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

#### **1.4. Методические рекомендации по подготовке к сдаче зачета**

Подготовка к зачету способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к зачету, обучающийся ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На зачете обучающийся демонстрирует то, что он приобрел в процессе изучения дисциплины.

В условиях применяемой в МАГУ балльно-рейтинговой системы подготовка к зачету включает в себя самостоятельную и аудиторную работу обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины и непосредственную подготовку в дни, предшествующие зачету по разделам и темам дисциплины.

При подготовке к зачету обучающимся целесообразно использовать не только материалы лекций, а и рекомендованные преподавателем правовые акты, основную и дополнительную литературу.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает с использованием технологической карты дисциплины, размещенной на сайте МАГУ.

#### **1.5. Методические рекомендации по созданию презентации**

Алгоритм создания презентации:

1 этап – определение цели презентации

2 этап – подробное раскрытие информации,

3 этап – основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;

- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;

- оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргументация – вывод.

### **Требования к оформлению и представлению презентации:**

1. Читательность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.

2. Тщательно структурированная информация.

3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.

4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.

5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.

6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.

7. Графика должна органично дополнять текст.

8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут;

### **1.6. Методические рекомендации по подготовке доклада**

Алгоритм создания доклада:

1 этап – определение темы доклада

2 этап – определение цели доклада

3 этап – подробное раскрытие информации

4 этап – формулирование основных тезисов и выводов.

### **1.7. Методические рекомендации по составлению глоссария**

1. Внимательно прочитайте и ознакомьтесь с текстом. Вы встретите в нем много различных терминов, которые имеются по данной теме.

2. После того, как вы определили наиболее часто встречающиеся термины, вы должны составить из них список. Слова в этом списке должны быть расположены в строго алфавитном порядке, так как глоссарий представляет собой не что иное, как словарь специализированных терминов.

3. После этого начинается работа по составлению статей глоссария. Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей: 1. точная формулировка термина в именительном падеже; 2. содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

При составлении глоссария важно придерживаться следующих правил:

- стремитесь к максимальной точности и достоверности информации;
- старайтесь указывать корректные научные термины и избегать всякого рода жаргонизмов. В случае употребления такового, давайте ему краткое и понятное пояснение;

- излагая несколько точек зрения в статье по поводу спорного вопроса, не принимайте ни одну из указанных позиций. Глоссарий - это всего лишь констатация имеющихся фактов;

- также не забывайте приводить в пример контекст, в котором может употребляться данный термин;

- при желании в глоссарий можно включить не только отдельные слова и термины, но и целые фразы.

### 1.8. Методические рекомендации для занятий в интерактивной форме

В учебном процессе, помимо чтения лекций и аудиторных занятий, используются интерактивные формы (разбор конкретных ситуаций как для иллюстрации той или иной теоретической модели, так и в целях выработки навыков применения теории при анализе реальных экономических проблем, обсуждение отдельных разделов дисциплины, консультации). В сочетании с внеаудиторной работой это способствует формированию и развитию профессиональных навыков обучающихся.

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

В курсе изучаемой дисциплины «Менеджмент» интерактивной форме часы используются в виде: группой дискуссии, заслушивании и обсуждении подготовленных студентами докладов с презентациями по тематике дисциплины.

## 2. Планы практических занятий

### Занятие 1. Сущность и содержание менеджмента

#### План:

1. Аспекты менеджмента как социального управления.
2. Сущность и содержание управленческого труда.
3. Методы управления.

*Литература:* [2, с. 2-34]

#### *Вопросы для самоконтроля*

- В чем разница между понятиями: «менеджер», «предприниматель» и «бизнесмен»?

#### *Задание для самостоятельной работы*

с	п	г	с	а	т	е	н	л	о	г	е	м	р	д	ж	и	о	р	л	и	д	е
о	р	а	т	л	е	х	н	о	о	и	в	е	н	е	м	п	р	о	в	т	с	р
п	о	в	ь	в	а	и	и	ч	у	я	т	е	т	и	е	р	г	а	н	и	н	и
е	т	е	д	л	и	н	н	о	ч	а	в	т	о	р	н	о	г	е	л	з	о	в
е	р	е	б	н	в	м	ч	в	а	к	о	м	м	у	т	е	н	и	р	а	ц	и
и	н	т	с	о	о	е	т	о	ц	с	к	о	и	н	й	э	о	з	о	и	д	я
н	е	р	т	ь	с	к	о	д	и	о	н	н	к	а	ц	и	е	и	в	с	ц	и
п	с	о	р	г	т	и	н	т	р	о	л	о	и	и	и	я	п	н	а	р	и	п
е	а	ц	и	я	ь	и	я	д	а	н	ь	е	и	н	т	е	г	р	а	ц	и	л
к	в	п	н	о	и	х	и	е	о	в	а	ц	и	и	с	е	п	р	о	е	я	и

т	и	о	л	м	е	р	н	й	н	н	а	ф	у	п	т	р	а	в	б	л	л	н
е	т	л	е	о	р	а	а	и	н	н	и	я	н	е	р	у	к	с	а	е	т	а
м	о	в	н	ч	и	я	в	ь	з	я	и	ц	к	а	д	а	т	у	р	м	а	ч
а	м	а	и	е	а	н	о	е	н	е	д	д	и	н	а	д	а	п	т	и	в	н
у	п	р	ж	п	л	и	р	м	к	о	о	р	е	а	ц	и	я	н	т	а	е	о

Отгадав все слова и вычеркнув их из лабиринта букв, вы сможете прочесть из оставшихся букв высказывание Питера Друкера, родоначальника менеджмента как систематизированной дисциплины, о задаче менеджмента.

Слова располагаются справа налево, слева направо, снизу вверх и сверху вниз, причем могут менять направление.

*Вопросы.*

1. То же, что управление.
2. Способ воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, менеджера на организацию.
3. Управление, ориентированное на постоянный поиск и применение технических, технологических, организационных и других нововведений (прилагательное).
4. Одна из функций управления, процесс, в ходе которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания.
5. Ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими.
6. Американский ученый японского происхождения, сформулировавший суть японской модели менеджмента и охарактеризовавший основные модели организаций.
7. Метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с внешней средой.
8. Функция управления, представляющая собой процесс определения целей и путей их достижения.
9. Сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, изучения и исследования.
10. Заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе.
11. Это, с одной стороны, способ, манера общения с людьми, а с другой — особого рода умения и административные навыки.
12. Функция управления, которая включает распределение работы среди сотрудников, групп сотрудников и подразделений, разработку структуры органов управления, определение рациональных форм разделения труда.
13. Способ преобразования ресурсов (человеческих, информационных, материальных) в готовые продукты или услуги.
14. Нововведения.
15. Процесс, связанный с межличностным и организационным общением при обмене информацией как внутри организации, так и с внешней средой.
16. Право, которым обладает человек в связи со служебным положением, занимаемым им в организационной структуре.
17. Важный компонент руководства, способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.
18. Функция управления, которая обеспечивает согласованность действий органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также между системой в целом и внешней средой.
19. Подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку.

20. Право отдавать приказы.
21. Объединение, согласование производства и социального развития.
22. Вид управления, для которого характерна способность управляющей системы реагировать на изменения внешней среды, непрерывность планирования и прогнозных оценок, учет неопределенности.
23. Соотношение уровней и функциональных единиц организации; конструкция организации, построенная в соответствии с ее целями.
24. Функция управления, отражающая способ организации обратной связи, благодаря которой орган управления получает информацию о ходе выполнения его решений.
25. Элемент управления как системы, проявление которого является условием проявления системы.
26. Метод организационного анализа, подход «сверху вниз» («заглядывать в себя», «самоанализ»).
27. Осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.
28. Результат сочетания благожелательности с правосудием

## **Занятие 2. История развития управленческой мысли**

План:

1. Периодизация развития управленческой мысли: донаучный и научный периоды
2. Развитие управленческой науки как составной части философии
3. Развитие науки управления в составе экономической теории

*Литература:* [1, с.49-100]

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие периоды выделяют в развитии управленческой мысли?
2. В чем заключается сущность концепции Ф. Тейлора?
3. Назовите принципы менеджмента, выделенные А. Файолем
4. Какое влияние оказала школа научного управления на формирование современного менеджмента?

## **Занятие 3. Разнообразие современных моделей менеджмента**

План:

1. Американская модель менеджмента
2. Японская модель менеджмента
3. Развитие науки управления в России

*Литература:* [1, с.142-152]

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что явилось стимулирующим началом в развитии науки менеджмента в США?
2. Почему много лет США обгоняли своих европейских партнеров в области производительности труда?
3. Дайте характеристику философии японского менеджмента
4. В чем заключается сущность управления качеством в японских фирмах?

## **Занятие 4. Функция планирования в менеджменте**

План:

1. Понятие и виды планирования
2. Классификация видов внутрифирменного планирования
3. Принципы осуществления функции планирования
4. Стратегическое планирование. Матрица SWOT

*Литература:* [1, с. 274-291]

*Вопросы для самоконтроля:*



1. Какую роль играет выделение управленческих функций?
2. Что такое планирование и для чего оно необходимо?
3. Из каких этапов состоит функция планирования?
4. Что такое стратегическое планирование?

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Построить «дерево целей» конкретной организации по выбору студентов (работа в подгруппах).
2. Провести мозговой штурм по решению конкретной проблемы деятельности университета (миссия организации, повышение качества обучения, совершенствование культурно-досуговой деятельности и др.).

### **Занятие 5. Функция организации в менеджменте**

#### План:

1. Понятие организации как управленческой функции
2. Принципы осуществления функции организации
3. Делегирование полномочий и препятствия к эффективному делегированию
4. Понятие организационной структуры
5. Виды департаментизации, выделяемые на основе критериев ресурса и результата
6. Подходы к классификации организационных структур
7. Принципы построения организационных структур

*Литература:* [1, с.202-253, с. 294-304]

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Каковы основные характеристики организационных структур?
2. Какие элементы должны обязательно учитываться при проектировании структур?
3. Какая существует связь между структурой и стратегией?
4. В чем заключается функция организации?
5. Какие виды полномочий вы знаете?
6. Какие причины могут препятствовать эффективному делегированию?

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима у нас используется пока мало. Тем не менее, оно считается одним из эффективных методов мотивации, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию, и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час., другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными.

Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях.

Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы:

1. Если руководство фирмы предложило бы вам гибкий график трудовой деятельности, как бы вы на это отреагировали и почему?

2. Как вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы?

3. Если бы вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю количества и результатов труда сотрудников?

2. Проведение анализа организационной структуры предприятия на примере конкретной организации. Диагностика типа оргструктуры управления.

## Занятие 6. Функция мотивации в менеджменте

План:

1. Понятие мотивации и его взаимосвязь с понятием стимулирования
2. Принципы мотивации
3. Теории мотивации

Литература: [1, с.304-319]

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что представляет собой пирамида потребностей А.Маслоу?
2. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что - к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?
3. На чем основана теория ожиданий В.Врума?
4. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?

*Задания для самостоятельной работы*

*1. Соответствие мотивов и стимулов*

1. Перечислите и проранжируйте по степени действенности известные вам стимулы к труду, заполнив соответствующий столбец в таблице.

2. Приведите мотивы, на которые направлены выделенные стимулы, заполнив второй столбец табл.ице.

Соответствие мотивов и стимулов

№	Стимулы к труду	Мотивы воздействия
1	Деньги	Благосостояние
2	.....	.....

*2. Определение стимулов и антистимулов персонала*

*Цель*

Изучить метод определения действенности применяемой в организации системы стимулирования в зависимости от категорий персонала.

1. Приведите фотографию «5 x 5» стимулов и антистимулов, мотивов и антимотивов, используемых в организации для различных категорий персонала.

2. Проранжируйте их по степени значимости для сотрудников, заполнив табл. 9 и табл. 10.

3. Выявите соответствие (несоответствие) применяемой системы стимулирования интересам сотрудников.

4. Предложите возможные пути ее улучшения с учетом выявленной системы мотивов работников.

*Этапы работы.*

1. Сначала слушатели работают индивидуально, заполняя таблицы на примере своей организации для конкретной категории персонала.

2. Проводится сравнение данных, полученных по используемым стимулам, и их соответствие мотивам работников организации.

3. Определяются недостатки действующей системы стимулирования, применяемой к данной категории персонала, и возможные пути их устранения с учетом выявленной системы мотивов работников.

*Фотография стимулов и мотивов работников организации*

Стимул	Ранг для данной должности	Мотив	Ранг для данного работника
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

*Фотография антистимулов и антимотивов работников организации*

Антистимул	Ранг для данной должности	Анти мотив	Ранг для данного работника
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

*Анализ ситуации 1.*

Цели:

- ознакомиться с системами стимулирования, применяемыми в современных организациях;
- развить навыки проведения анализа соответствия (несоответствия) предлагаемой системы задачам организации;
- отработать навыки выявления теоретических основ реальных систем стимулирования и возможностей их лучшего использования.

Фирма «Витрина А» специализируется на рекламе в местах продаж и, поданным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), занимает 34 % в этом сегменте рынка. Вадим Куликов с четырьмя партнерами, такими же выпускниками экономфака МГТУ им. Баумана, создал компанию в 1995 г.

В 1997 г., когда в «Витрине А» работали уже 70 человек, а бизнес продолжал расти, учредители схватились за голову. Фирма становилась неуправляемой. «Менеджеры вроде бы жестко ставят задачу, а она почему-то не выполняется», — вспоминает В. Куликов.

И тогда в компании занялись управлением человеческими ресурсами (human resources).

Аморфную до сих пор компанию руководители впервые поделили на три департамента: финансовый, коммерческий и производственный. Внутрифирменную атмосферу Куликов решил улучшать с помощью выпуска стенгазеты и шумного празднования дней рождения сотрудников. В один из последних таких праздников прямо в офисе была организована Latinos Party — специально оформленное место под вечеринку — и приглашена латиноамериканская группа.

Раз в квартал проводится более серьезное мероприятие — общее собрание коллектива, на котором дирекция отчитывается перед сотрудниками, награждает особо отличившихся и делится планами на будущее.

Все эти новации характерны для растущих компаний. Но два последних начинания Вадима Куликова — его собственное ноу-хау.

Самое свежее нововведение — отказ от фиксированной зарплаты. Теперь вместо нее часть менеджеров, заработок которых зависит от результатов работы, в начале месяца получают аванс. «Они могут взять столько, сколько попросят», — говорит Вадим Куликов. Он уверяет, что верхней границы суммы аванса нет, — это может быть и \$2000 и \$5000. (Трудно все же поверить в его полную искренность. А что если каждый из сотрудников попросит, например, по \$30 тысяч?)

В. Куликов темнит насчет того, что происходит, если сотрудник не отработывает в течение месяца взятую сумму. Он ссылается на то, что эксперимент введен недавно и о результатах говорить пока рано.

«Существует лишь нижняя планка запросов», — объясняет Вадим Куликов. Аванс меньше \$500 он считает зазорным. Того, кто хочет взять такую сумму, он считает «неподходящим сотрудником для успешной компании». Для менеджеров-стажеров сумма равна эквиваленту \$1000, а для начальников отдела — \$2500. «При особых обстоятельствах человек может попросить сумму, превышающую определенную для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников», — говорит В. Куликов.

В течение месяца сотрудник зарабатывает баллы, которые затем переводятся в условные единицы. Количество баллов зависит от принесенного им фирме дохода и профессиональной активности, которая определяется исходя из количества проведенных встреч, отосланных факсов и т. д. В конце каждого месяца производится расчет. Если человек наработал на большую сумму, нежели взял авансом в начале месяца, то он получает недостающую разницу. Если же он взял больше, чем в итоге заработал, то излишек остается у него. Завышенная самооценка менеджера покрывается за счет «фонда отрицательной отчетности», который есть в каждом отделе. Эти фонды формируются из ежемесячных процентных отчислений от дохода с продаж.

«Принцип новой мотивации: получаешь, сколько хочешь, и работаешь, сколько можешь, — рассуждает гендиректор "Витрины А". — Расходы фирмы на зарплату, конечно, выросли, но и отдача повысилась».

Новая схема мотивации персонала включает в себя не только гибкие зарплаты, но и систему кредитования. «Мы настаиваем на том, чтобы менеджеры брали кредиты, чтобы купить себе хорошую иномарку, новую квартиру, — говорит В. Куликов. — Они представляют успешную компанию, поэтому должны олицетворять собой успех». Кредитование осуществляется через Пробизнесбанк под гарантию «Витрины А». На приобретение недвижимости кредит выдается сроком до 10 лет, на покупку автомобиля, мебели и т. д. — до трех лет. Выплату процентной ставки по кредиту берет на себя компания. Сейчас, по словам В. Куликова, открыто 12 кредитных линий, а к концу года их будет уже 16.

Было несколько причин, которые заставили руководство компании изменить подход к мотивации сотрудников. Во-первых, по словам В. Куликова, менеджеры все активнее стали переманивать хед-хантеры. Во-вторых, возникла проблема «сытости» сотрудников, которые, заработав себе на черный день, уже не проявляли былой активности. Некоторые вообще стали довольствоваться фиксированными окладами. Нужно было что-то делать. В июле прошлого года «Витрина А» обратилась за помощью в английское консалтинговое агентство Inter Matrix Group. Всего, по словам В. Куликова, было рассмотрено 18 вариантов мотивации. На разработку и утверждение новой схемы ушел год;

«Введение произвольного аванса вместо зарплаты широко практикуется в частных компаниях, где владельцы являются партнерами и сами определяют свои доходы, — говорит Карен Григорян, консультант по работе с клиентами рекрутинговой компании Kelly Services. — Подобные эксперименты могут нарушить иерархическую систему компании. Все сотрудники оказываются фактически равными». По мнению К. Григоряна, один из важнейших стимулов мотивации сотрудников — материальное вознаграждение, и компания не должна лишать себя такого рычага.

Марина Вишнякова, эксперт консалтинговой компании «Бизнес Консалтинг Групп», считает, что в практике отказа от зарплаты есть много подводных камней: «Если мы обозначаем нижнюю границу аванса, то необходимо четко обозначить и верхнюю. Причем эта вилка аванса должна быть обозначена официально. Плохо, если в кулуарах пойдут разговоры: «Вот ему можно попросить 1000 долл., а мне почему-то нет». По мнению эксперта, отказ от зарплаты может быть мотивирующим фактором в течение двух-трех месяцев, а потом рискует превратиться в четкую привычку брать и отрабатывать определенную среднюю сумму. То есть в ту же зарплату, но выплачиваемую месяцем раньше. «Во избежание этого можно разделить зарплату на постоянную и переменную части, — считает М. Вишнякова. — Базовая часть может выплачиваться за обычную работу, а переменная — за проявленную инициативу, реальные достижения сверх обычной работы. Нужно четко объявить, сколько и за что выплачивается».

Начиная с 2003 г. от этой системы в «Витрине А» отказались.

*Задание.*

1. Определить, какая из существующих систем мотивации была взята за основу при разработке системы стимулирования работников компании «Витрина А».

2. Выявить возможные позитивные и негативные последствия в долгосрочной перспективе для организации и ее сотрудников в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда.

*Анализ ситуации 2.*

*Как мотивировать сотрудников?*

Собрав воедино кейсы многих современных российских компаний, построим свою, очень прикладную, пирамиду. Ее можно представить в виде трех этажей, условно названных так: «про деньги», «не совсем про деньги», «совсем не про деньги».

*Первый уровень — про деньги.*

«А чего тут мудрить? — спросите вы. — Надо платить людям большую зарплату, и все». Оказывается, не все. Оставим в стороне вопрос о размере зарплаты, заметим лишь, что для рядового персонала она должна быть достойной, ее должно в принципе хватать на жизнь. Речь же сейчас о другом. А именно, о том, что в наши дни даже сей простой и древний, как сама жизнь, акт материального вознаграждения за труд требует соблюдения определенных условий.

Так, по мнению многих HR-менеджеров, проблемой номер один для российских компаний является непрозрачность формирования окладов. То есть непрозрачность для сотрудников. Дело в том, что, как бы ни пыталось руководство фирмы сделать размеры окладов коммерческой тайной, они все равно становятся известны персоналу, и в том случае, если не вполне понятно, почему Вася получает 500 единиц условных денег, а Петя — 1000, в головах сотрудников рождаются совершенно невыгодные для компании домыслы. Поэтому лучше покажите каждому сотруднику его место в финансовой сетке компании и расскажите о возможностях и механизмах продвижения в сторону увеличения зарплаты.

Если у вас крупное предприятие, используйте для этого возможности информационной системы управления, которая там наверняка установлена, сделайте схему формирования оплаты труда доступной для персонала. «Управленческая система позволяет формализовать критерии и алгоритмы расчета материальной части мотивации, — говорит Михаил Панченко, руководитель отдела бизнеса и сервиса SAP, — и тогда менеджер может сделать процесс повышения зарплаты или расчета бонусов достаточно объективным. Важно, что система прозрачна для сотрудников. Человек знает, сколько и за что он получит».

И еще деликатный момент, о котором напоминает Сергей Ряковский. Не стоит подавать индексацию зарплаты в связи с инфляцией как повышение. Люди ходят в

магазины и все понимают. Индексация — дело хорошее, но она направлена на поддержание «гигиенических факторов», по Герцбергу, а отнюдь не на воодушевление сотрудников.

Кроме зарплат, как известно, деньги выдают в виде премий. «Ну, это уж точно хорошая мотивация», — скажете вы. Да, но при одном условии: премия должна быть правильно позиционирована как в сознании работника, так и в вашем собственном. Не считается мотивирующим фактором премия, которую платят всегда, — в этом случае она воспринимается как часть зарплаты.

«Премия сотруднику, — говорит Сергей Ряковский, — это реализация с помощью денег его потребности в уважении и самовыражении.

Человек осознает, что он добился такого результата, который руководство признало и не пожалело денег, чтобы его оплатить. При этом работает не сумма, а факт ее получения. Конечно, она не должна быть слишком маленькой, ведь тогда как раз мотив уважения страдает».

Премии также могут использоваться в качестве альтернативы штрафам — когда премируют за правильное поведение вместо наказания за неправильное. Не опаздываете — вам платят. Не теряете документы — тоже платят. Работаете без аварий определенное количество часов — получайте премию.

Можно явно обозначить качества сотрудника, полезные для организации, и вознаграждать за их проявление. Такой подход реализован, например, в компании «Катрис-Комплект». Там к количественной части денежной мотивации менеджеров по продажам, то есть премиям за перевыполнение плана, добавили качественную: ввели такие показатели, как инициативность и активность в работе, деловой риск, инновации, творческий подход к работе, привлечение новых клиентов и самообразование. За соответствие каждому пункту начисляется определенный процент. «Мы премируем их традиционным способом — деньгами, — рассказывает менеджер по персоналу Виктория Пиримова, — но критерии у нас нетрадиционные. Это стимулирует их профессиональную самореализацию».

#### *Денежная западня.*

Итак, нижний уровень мотивационной пирамиды «закрывается» выплачиваемыми работнику деньгами. Допустим, вы все сделали правильно, и ваши сотрудники получают неплохой доход. Зачем же тогда переходить на средний и верхний уровни?

Во-первых, для компании очень плохо, если у большинства сотрудников количество зарабатываемых денег становится пунктиком. Именно такие сотрудники в любой момент готовы уйти. Особенно это характерно для развивающихся рынков. «Мы находимся на стадии молодого капитализма, — объясняет распространенность этого феномена в России Сергей Ряковский. — При социализме все жили в одном зарплатном коридорчике. А сегодня каждый может заработать сколько угодно, и мы как страна в целом еще не наелись денег. Нам бы денег, денег и еще раз денег — даже не как средства к существованию, а как показателя, что мы чего-то можем. И многие работодатели ловятся на это. Они думают, что если люди идут на работу, чтобы получить денег, надо им положить больше денег, и они будут хорошо работать. Но не тут-то было. Денег владелец прибавляет, но сотрудник-то знает, что всегда можно найти еще долларов на сто-двести побольше.

И как только находит, он уходит туда. А искать он перестает, когда созревает до того, что есть и другие ценности».

Во-вторых, напомним, что в классическом варианте мотивационной пирамиды эти самые «другие ценности» вступают в действие автоматически, сразу после того, как человек обеспечивает собственные элементарные потребности — выживание и безопасность.

Более того, начиная с определенного уровня благосостояния, наступает просто насыщение доходом. Повышение зарплаты на 3% ежегодно, которое так любят некоторые руководители, Ирина Дресвянникова, кадровый консультант консалтинговой группы «Системы эффективных технологий», считает отнюдь не мотивирующим фактором, а выброшенными из кармана владельцев деньгами. И вообще, к своему новому доходу

человек привыкает в среднем за квартал, дальше его «цеплять» перестает. А поскольку зарплатные ресурсы компании не беспредельны, как и возможности поднять человека вверх по карьерной лестнице или дать ему новое интересное задание, то, видя такой потолок, человек либо расслабляется, либо раздражается, либо начинает работать на сторону — и часть его ресурсов утекает из компании.

Кроме того, по мнению многих менеджеров по персоналу, между высокооплачиваемым работником и работодателем постепенно нарастают два конфликта. Один из них связан с желанием руководителя контролировать и загружать своих суперспециалистов и топ-менеджеров в любое время дня и ночи, вызванным навязчивой мыслью: «Я ему столько плачу, он же должен это отработать!» В результате «богатому» сотруднику бывает некогда с толком потратить то, что он заработал, поскольку помимо работы и сна жизни у него практически не остается. Согласно закону психологии, у него происходит нарушение баланса входа и выхода, то есть ресурсов, временных или финансовых, на восстановление не хватает. Светлана Блохина, директор по персоналу компании «Максус», называет это нарушением экологии работника.

Причина другого конфликта — отсутствие у руководителя, вложившего массу сил и времени в своих непосредственных подчиненных, уверенности в том, что они не уйдут сразу же, как только столкнутся с неизбежным зарплатным и карьерным потолком. Причем уйдут неожиданно и, как правило, в тот самый момент, когда руководитель несколько расслабился и решил, что этот участок тыла у него надежно прикрыт.

В общем, для руководителя, попавшего в подобную западню, нет другого способа из нее выбраться, кроме как по-новому взглянуть на себя и свою компанию. Ирина Дресвянникова, например, предлагает взглянуть на себя как на продавца: «Задача бизнесмена, по сути, продать рабочие места в своей компании. Причем он должен их продавать одним и тем же сотрудникам каждый день».

Попробуйте ответить на вопрос: почему данный конкретный человек, обладая параметрами, которые востребованы на рынке, и имея возможность устроиться где-то еще, должен прийти именно в вашу компанию? Вот тут и начинается интерес к тому, а что бы такого для него еще можно было сделать. То есть проблема мотивации сводится к проблеме заинтересованности людей в вашем бизнесе.

Мы переходим на второй уровень нашей мотивационной пирамиды, где речь пойдет не совсем про деньги.

#### *Выбор и игра.*

«Неденежная зарплата», или соцпакет, воспринимается одновременно как знак принадлежности к компании и проявление ее заботы о сотруднике. Вообразить себе эффективную систему мотивации без него сложно. Однако предоставление всем подряд стандартного набора («медстраховка-обед-мобильный») может и не сработать как мотивирующий фактор, потому что не будет восприниматься как льгота. Например, если человек этим не пользуется. Компания рискует выбросить кучу денег, заплатив за фитнес-клуб для всех, при этом сотрудники и не вспомнят о клубе, если их спросить, что есть в компании помимо зарплаты. Ну не ходят они туда. Далеко или времени нет. А «наверху» считают, что очень даже заботятся о сотрудниках и недоумевают по поводу их черной неблагодарности в смысле отсутствия приращения трудового энтузиазма.

Выход можно найти, предоставив сотрудникам возможность выбора льгот. Так, в компании Mirantis придумали систему под условным названием «Кафетерий». Идея кафетерия — свободный выбор блюд из ассортимента. После окончания испытательного срока и на основании оценки непосредственного руководителя сотруднику присваивается определенное количество баллов. У тебя 4 балла — вот корзинка бенефитов, выбирай, что тебе надо, на эти 4 балла: страховки, оплата мобильного, занятия спортом, английским, пенсионное страхование, страхование жизни. Выбирать «призы» можно раз в год. Раз в полгода балл растет «за выслугу лет». Кроме того, оценка меняется после ежегодной

аттестации, и HR-менеджер может прибавить еще полбалла за соответствие корпоративным правилам.

Каждая должностная позиция имеет вес: чем выше позиция, тем выше баллы (поэтому не надо думать, как сделать компенсационный пакет для топ-менеджера, — он автоматически будет больше, чем у нижестоящих сотрудников). Если не хватает баллов, существует кредит. «Бенефит "отпуск" появился благодаря обратной связи с персоналом, — рассказывает Марина Симонова, руководитель службы персонала. — "А что у нас там по бенефитам?" — интересовался народ. Я: "А что вы хотите?" — "Ну что-нибудь там с отпуском бы". Появился отложенный денежный бенефит, его можно взять к отпуску и сделать его для себя более приятным: например, повысить класс отеля или купить новое рыболовное снаряжение».

У такой системы есть два риска, считает Сергей Ряковский. Во-первых, иногда ее довольно сложно администрировать. Во-вторых, есть риск усложнить процедуру получения «приза». Если на дорожку в боулинге надо записываться за два месяца, писать заявление и заверять в трех инстанциях, это типичное не то.

Продолжаем исследовать не совсем денежные способы мотивации.

Хорошо, когда зарплата приличная и коллектив душевный. Премия есть и позиционируется вроде правильно. Сидит себе менеджер, план продаж выполняет, прибыль приносит, претензий к нему формально никаких нет и быть не может. Стабильность. Но для компании это стабильность со знаком минус: о продвижении на рынке, не говоря уж о захвате лидирующих позиций, речи уже не идет. Как говорят в «Системах эффективных технологий», в последнее время многие клиенты к ним приходят со словами: «Продажи остановились. Продавцы зарабатывают хорошие деньги и говорят, что им достаточно. Помогите сделать что-нибудь, чтобы им было интересно». В компании «Катрис-Комплект» с помощью консультантов справились с подобной проблемой, поняв, что, хотя денежный азарт у сотрудников пропал, а с ним и интерес к работе, — вакантное место объекта азарта можно занять чем-нибудь другим. Этим другим оказалась игра.

«Мы провели исследование производительности труда менеджеров, — рассказывает Виктория Пиримова, — и увидели, что у них далеко не полностью загружено рабочее время». Изменять план каждому менеджеру смысла не было: если человек и так работает хорошо, зачем менять его стиль работы, получать конфликт непонимания с его стороны и ждать, пока он перепривыкнет? Денежные надбавки за перевыполнение плана присутствовали, но особо не мотивировали. Тогда в «Катрис-Комплексе» придумали морковки — наподобие тех, которые вешают перед осликом, чтобы он бежал в нужном направлении, только в данном случае их сделали вполне достижимыми.

За каждую дополнительную единицу сверх плана менеджер по продажам стал получать определенный балл. А за определенное количество баллов — морковку. Список морковок составили из тех пожеланий и предпочтений, которые высказали сами менеджеры, и разбили его по баллам, от самой мелкой — 1 балл (поход с детьми в дельфинарий, театр или музей), до самой большой — 30 баллов (поездка за границу на двоих). «Придумать можно все что угодно, — говорит Виктория Пиримова, — главное, чтобы у работника при виде этой морковки возникало желание на нее заработать. Если я узнаю, что менеджер — любитель выпить пива вечером, у меня появляется в списке морковка "столик в пивном баре". И у человека, имеющего возможность за счет компании с женой или приятелем сходить попить пива, возникает желание это сделать».

Морковки выдаются по итогам квартала. Накопил три морковки — в следующем квартале каждый месяц ходишь с ребенком в дельфинарий или с женой в Большой театр. Или копишь, например, на турпоездку — баллы в течение года не сгорают.

Один нюанс. «Плюс балл» полагается за то, что ты на единицу больше плана заработал, но есть и «минус балл» — если на единицу недовыполнил. Иначе получилась бы не мотивационная схема, а мешок деда-мороза, в котором заведомо что-то болтается. И еще что важно. Система прозрачная, в ней нет субъективизма — менеджер знает и свои баллы,



и имеющиеся морковки, может все для себя посчитать и распланировать и не зависит от доброй воли Ивана Ивановича.

«Уже сейчас можно сказать, что мы достигли своей цели — сдвинули их с мертвой точки, рост пошел, — утверждает Виктория Пиримова. — Пусть люди приносили десять единиц, а сейчас приносят одиннадцать, самое главное, что они настроены копить на крупные морковки и, соответственно, наращивают активность. И еще мы знаете что почувствовали? Сплоченность в коллективе. Есть общая цель — морковки. Они получают морковку и делятся своими положительными эмоциями. И элемента зависти практически нет, поскольку это не деньги, что снижает конфликтность и тревожность в коллективе. После этого можно говорить о команде, единомышленниках, о людях, у которых есть общая цель, помимо того, что они продают товар».

И вот человек трудится на своем рабочем месте, получая достойную зарплату, премию и устраивающий его соцпакет. При этом у него даже есть возможность немного поиграть на работе, выбирая бенефиты или морковки. Но через некоторое время выясняется, что и этого мало. Свобода: совсем не про деньги.

«Когда сотрудники заработали столько, что смогли купить квартиру, машину и какое-то количество денег отложить, денежная мотивация вообще перестает действовать, — утверждает Ирина Дресвянникова. — Они для того, чтобы этого достичь, не по-детски выложились на работе. Как правило, бизнес — это многократное повторение одного и того же, рутина, а недостатка творчества у наших людей нет, у нас его избыток. И у людей появляется ощущение, что за свой труд они получили меньше, чем вложили (и, строго говоря, они правы — это принцип бизнеса). Эти ощущения начинают мешать».

И тогда (а иногда и вне зависимости от этого) люди ищут свободы. Свободы распоряжаться своей жизнью и реализовать себя — уже не только как профессионала, а как личность вообще. Работодатель может им в этом помочь.

Единственное необходимое условие здесь — совпадение базовых ценностей компании и сотрудника. Вот почему при приеме на работу не так важно то, что человек умеет делать, как то, зачем он сюда пришел. «Задача на этапе подбора — как можно быстрее выяснить базовые ценности того, кто пришел, и как можно быстрее транслировать ему ценности компании, — говорит Ирина Дресвянникова. — И если ценности совпадают, но человеку не хватает квалификации, все равно можно брать. Квалификация приобретается. А вот если есть принципиальные расхождения в структуре ценностей, то бесполезно растить квалификацию. Мы нанимаем на работу жизненные позиции, а не диплом об окончании чего-то».

Когда перед Мариной Симоновой была поставлена задача сделать Mirantis компанией номер один на рынке в плане привлекательности работодателя, она еще на этапе собеседования с кандидатами начала выяснять, что им нужно для счастья. «Прежде всего, мы должны были понять, чего бы хотелось людям, с которыми мы будем строить свой бизнес, в какой ситуации они будут чувствовать себя более счастливыми», — говорит она.

Ценностный подход к подбору сотрудников может предупредить традиционную проблему — конфликты с начальством. «Твой менеджер — это неожиданная, но очень весомая и важная часть твоего компенсационного пакета. — утверждает Марина Симонова. — Если ты попадаешь к человеку, с которым тебе будет комфортно работать, ты с ним "на одной волне", то ты удержишься на этой работе гораздо дольше, чем в другом месте, где тебе будут даже больше платить, но отношения с руководителем не заладятся».

Любой человек испытывает потребность в развитии — но не всегда в профессиональном. Есть компании и люди, которые в этом вопросе счастливо совпадают: постоянный профессиональный рост и для тех, и для других является одной из главных ценностей. Чаще прочих этим могут похвастаться IT-компании. Но так бывает не всегда. Если обучение — необходимый элемент пребывания в вашей фирме, не забудьте предупредить об этом кандидата на собеседовании. Гораздо проще отсеивать не желающих учиться еще на этапе интервью.

Впрочем, задача службы HR — сделать все, чтобы обучение мотивировало. «Зачастую на вопрос: "Как вы позиционируете обучение?" нам отвечают: "Мы разошлем сотрудникам приказ явиться тогда-то и туда-то на тренинг", — рассказывают консультанты в "Системах эффективных технологий". — Разумеется, о мотивированности персонала на обучение при такой постановке речи идти не может!» Консультанты в этих случаях сами беседуют с будущими участниками тренинга и объясняют им, что руководство компании заказало такое дорогое обучение, чтобы их профессиональный уровень и стоимость на рынке повысились. Повышение стоимости на рынке — это мотивирующий фактор почти для всех.

Особенно эффективно это работает в сочетании с возможностью карьерного роста.

В компании Philips разработали ноу-хау — early detection talent development scheme (схема развития талантов с ранних ступеней). Члены Senior Executive Team проводят встречу по «определению таланта» среди местных менеджеров и посылают успешных кандидатов из Екатеринбурга, Ростова-на-Дону, других городов в международные центры развития компании, где их лидерские качества развиваются дальше, они работают бок о бок с высшим руководством и становятся «глобальными» сотрудниками Philips. «После того как эта программа была запущена, — рассказывает глава представительства Philips по России и Белоруссии Тон ван Молл, — мы провели исследование, чтобы выявить эффективность этого подхода. Мы определили, что прибавка жалования мотивирует на месяц, возможности обучения — на шесть месяцев, а возможности неограниченного карьерного роста — на всем протяжении карьеры!»

Иногда для свободы самореализации достаточно возможности располагать своим временем. Поняв это, в компании Mirantis, например, где основная масса сотрудников — это инженеры и программисты, отменили всякие «с девяти до шести» и вместо этого ввели гибкий рабочий график. Надо отработать 40 часов в неделю, причем неделя закрывается с понедельника по воскресенье. Если у вас днем дела или вдохновения с утра нет — работайте ночью, офис открыт круглосуточно, время определяется по карточке. У каждого сотрудника есть возможность зайти на веб-страничку и посмотреть, сколько он еще должен отработать на этой неделе. Для оценки результатов и координации усилий в каждой рабочей группе есть свои присутственные часы. Ну и, наконец, у человека может возникнуть потребность быть оцененным за свои достоинства, даже если они не связаны напрямую с бизнесом. И это только на первый взгляд лежит вне рассматриваемой проблемы. «Есть очень важный момент, который нельзя просмотреть, — предупреждает Марина Симонова. — Демотивация сотрудника легко возникает, если какие-то его, как ему кажется, важные способности, умения, знания — то, что он в себе очень ценит, — почему-либо не задействованы. Если это долго остается невостребованным, то человек теряет интерес и к своей основной работе. Хорошо, если это можно заметить и что-то по этому поводу сделать». Пример из практики Mirantis. Сотрудник — явный лидер, но нет для него войска, его рабочая группа состоит из трех человек, все на равных, строить некого. В приватной беседе выяснилось, что он фанат кофе. Ему и предложили: давай организуем в компании кофейный клуб, а тебя назначим президентом. Человек расцвел. Теперь он занимается маркетингом кофе, закупками, в клубе проходят презентации, дегустации новых сортов. На таких мероприятиях идет неформальное общение, что очень важно, поскольку программисты по характеру обычно интроверты. А во время таких кофейных встреч они разговорятся, профессиональные проблемы обсудят. Результат: то, что требовалось для самореализации одному сотруднику, оказалось очень полезно и для компании.

*Задание.*

1. Определите, какие положения из предлагаемых в статье целесообразно использовать в вашей организации, а какие невозможно и почему.

2. Выявите, в чем могут заключаться сложности практического использования выдвинутых предложений.

3. Определите, элементы каких теорий мотивации использованы в сделанных предложениях.

## Занятие 7. Контроль в менеджменте

План:

1. Понятие и состав функции контроля
2. Организация эффективного контроля

*Литература:* [1, с.319-330]

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие виды контроля вы знаете?
2. Из каких этапов состоит процедура контроля?
3. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

*Задание для самостоятельной работы*

Проанализируйте направления и инструменты контроля, а также выявите возможности самоконтроля студентов в ВУЗе.

## Занятие 8. Управленческие решения

План:

1. Понятие управленческого решения и его особенности
2. Значение управленческих решений и требования к ним.
3. Технология разработки управленческого решения
4. Методы обоснования управленческих решений

*Литература:* [1, с.334-376]

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие процедуры входят в состав разработки и реализации управленческого решения
2. Какова обобщенная схема процесса разработки управленческого решения?
3. Перечислите названия основных методов разработки управленческого решения

*Задания для самостоятельной работы*

*Анализ ситуации 1:*

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе - все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее отделе около двух лет. С

первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела.

Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?

2. Объясните свое решение, постараясь «взвесить» достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

3. Какими качествами прежде всего должен обладать менеджер?

#### *Анализ ситуации 2.*

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

#### *Варианты решений:*

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

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

В. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено, и к нему примут меры общественного воздействия.

Г. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнес деятельности.

#### *Анализ ситуации 3.*

1. Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

#### *Анализ ситуации 4.*

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему **не ионизирует** воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому

новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

*Анализ ситуации 5.*

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (-ый) недавно была (был) управляющей (-им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

*Анализ ситуации 6.*

Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

*Анализ ситуации 7.*

Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

*Анализ ситуации 8.*

Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

*Анализ видеокейса.*

*Управленческие решения: типы.*

Анализ видеокейса «Управленческие решения: типы» (автор сценария: И.И. Скрипюк), электрон. опт диск (CD) и письменные ответы на поставленные вопросы (работа в подгруппах).

## **Занятие 9. Коммуникации в менеджменте**

План:

1. Невербальные коммуникации.
2. Коммуникационные сети и стили.
3. Модальности человека и их использование в коммуникациях, эмоции в коммуникациях.

#### 4. Нейро-лингвистическое программирование.

*Литература:* [1, с. 219-235]

##### *Задания для самостоятельной работы*

###### *1. Средства невербального общения*

Проанализируйте приведенные в табл. средства невербального общения. Определите, какие из них относятся к кинесическим, просодическим, экстралингвистическим, такесическим и проксеимическим, заполнив соответствующий столбец таблицы.

###### *Средства невербального общения и их классификация*

№	Невербальные средства общения	Группы невербальных средств общения
1	Рукопожатие	
2	Смех	
3	Дистанция между общающимися	
4	Поза	
5	Плач	
6	Мимика	
7	Похлопывание по плечу	
8	Угол общения партнеров	
9	Паузы	
10	Взгляд	
11	Вздохи	
12	Покашливание	
13	Темп речи	
14	Жесты	
15	Поцелуй	
16	Интонация	

###### *2. Определение вида коммуникации*

Проанализируйте следующие ситуации и определите, о каких коммуникациях идет речь.

1. В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».

2. В компании AT&T разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников.

В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы, как:

- уважение к работнику,
- стремление оказать активную помощь клиенту,
- работа в команде,
- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с фасилитатором, после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.

###### *3. Виды информации и виды коммуникаций*

Проанализируйте перечисленные в таблице виды передаваемой в сообщении информации. Определите, о каких коммуникациях (нисходящих, восходящих, горизонтальных, диагональных) идет речь, и заполните таблицу.

*Виды информации и виды коммуникаций*

№	Виды информации	Виды коммуникаций
1	Информация о бюджете организации	
2	Предложения об улучшении деятельности подразделения и организации в целом	
3	Информация о предстоящих изменениях в составе акционеров	
4	Предложения в разрабатываемый в компании бизнес-план, вносимые различными отделами аппарата управления	
5	Обращение за консультацией по решению конкретной проблемы	
6	Информация о кадровых назначениях	
7	Должностные инструкции	
8	Предложения в проект положения об оплате труда в организации и замечания по нему	
9	Информация о выводе компанией новых товаров на рынок	
10	Информация о ходе выполнения производственного задания	
11	Информация о ходе реконструкции в компании	
12	Жалобы подчиненных на плохие условия труда	
13	Информация о создании новых подразделений в компании	
14	Информация о введении нового положения об оплате труда и премировании в организации	
15	Предложения в коллективный договор между администрацией и трудовым коллективом организации	
16	Информация о причинах увольнения из организации	
17	Мнение подчиненных о непосредственном руководителе	

*4. Коммуникационные барьеры*

Проанализируйте приведенные в таблице помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них (культурные различия, личностный барьер, языковой барьер, организационный барьер, временной барьер, физический барьер).

*Помехи и барьеры*

№	Помехи	Барьер
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

*Деловая игра. Эффективность одно- и двусторонней коммуникации*

Продолжительность игры — около часа.

*Цель.*

Методом работы в группах последовательно реализовать процесс одно- и двусторонней коммуникации, сравнить их результаты, и на этой основе выявить их характерные черты, преимущества и недостатки и сделать вывод о сравнительной эффективности этих двух типов коммуникации.

*Этапы работы.*

1. Ведущий знакомит участников с различиями между одно- и двусторонней коммуникациями.

2. Участники объединяются в группы по 8-12 человек. Группы расходятся на такое расстояние, чтобы не мешать друг другу. Каждая группа выбирает коммуникатора.

3. Коммуникаторы получают от ведущего листы бумаги с двумя геометрическими рисунками (рис. 1 и рис. 2). Прямоугольники и квадраты соприкасаются обязательно в углах или серединах их сторон. Прямоугольники и квадраты могут составлять угол только в 45 или 90°.

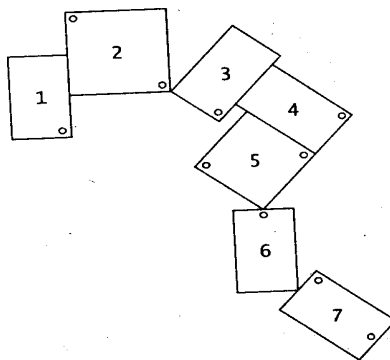


Рис. 1. Геометрический рисунок 1

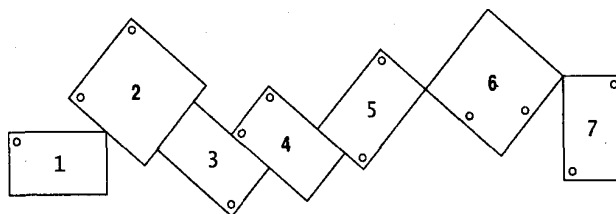


Рис. 2. Геометрический рисунок 2

Коммуникаторы в течение 2-3 минут изучают рисунки. Задача коммуникатора — описать рисунки остальным членам группы так, чтобы они могли нарисовать их на основе этого описания.

4. Односторонняя коммуникация. Коммуникатор садится спиной к своей группе, чтобы не видеть реакцию ее членов на свое сообщение (для исключения возможности визуальной оценки обратной связи).

Члены группы могут только слушать и не имеют права задавать какие-либо вопросы или давать понять, что (и в какой степени) они с трудом воспринимают то, что им сообщают.

Поэтому коммуникатор старается как можно точнее описать рис. устно (без помощи рук). (Если в упражнении участвует несколько групп, то половина из них изображает рис. 2, а вторая половина — рис. 3) Члены группы слушают коммуникатора, не переговариваясь между собой. Их задача — нарисовать данный геометрический рисунок.



После окончания упражнения члены группы знакомятся с правильным видом геометрического рисунка, который они должны были нарисовать, рассчитывают данные, необходимые для таблицы, и сообщают их ведущему, который заносит их в нее.

5. Двусторонняя коммуникация. Коммуникатор сидит к группе лицом. Его задача — как можно точнее устно (без помощи рук) описать рис. Задача членов группы — как можно более точно воспроизвести на бумаге рисунок, который описал коммуникатор. Члены группы не имеют права разговаривать друг с другом, но могут прерывать коммуникатора и задавать ему вопросы.

По окончании выполнения задания участники групп, как и на предыдущем этапе, знакомятся с правильным видом геометрического рисунка, рассчитывают необходимые данные, а ведущий записывает их в таблицу.

В заключительной дискуссии обычно выявляется, что односторонняя коммуникация быстрее, чем двусторонняя, но двусторонняя — точнее.

В ходе двусторонней коммуникации принимающие сообщают себе увереннее, чем при односторонней.

В заключение дискуссии участники определяют характерные черты одно- и двусторонней коммуникации, их преимущества и недостатки, а также возможность использования в различных ситуациях тех чувств, которые вызывает информация у коммуникатора и ее принимающих.

Например, при односторонней коммуникации коммуникатор должен в целом более детально запланировать, каким способом он будет описывать рисунки, чтобы принимающие сообщают поняли его содержание.

При двусторонней коммуникации коммуникатор должен заранее подготовить аргументы, чтобы по существу опровергать возможные замечания принимающих сообщения.

## Занятие 10. Групповая динамика, лидерство и руководство

План:

1. Факторы эффективности работы групп в организации.
2. Конформность групп.
3. Социометрия.
4. Организационная культура.

*Литература:* [1, с. 237-260]

*Задания для самостоятельной работы*

### 1. Этапы развития группы

Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив таблицу.

Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.
2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.
3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.

4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.
5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.
6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.
7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о целесообразности дальнейшего существования группы.
8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.
9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

## 2. Нормы поведения

Проклассифицируйте указанные ниже нормы поведения по предлагаемым признакам, заполнив таблицу.

### Виды норм поведения

№	Группы норм	Нормы
1	Нормы деятельности	
2	Нормы, регламентирующие форму одежды	
3	Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы	

Виды норм:

1. Качество — главный принцип нашей работы!
2. Все сотрудники должны ходить в униформе с символикой организации.
3. Все задания должны выполняться сотрудниками в рабочее время. Никаких сверхурочных!
4. Вознаграждение членов группы осуществляется пропорционально их трудовому вкладу в результаты работы группы.
5. В нашей организации мужчины должны ходить в темных костюмах, белых рубашках и не пестрых галстуках.
6. Все сотрудники не покидают своих рабочих мест до тех пор, пока их не отпустит непосредственный руководитель.
7. Члены группы ни при каких обстоятельствах не должны сообщать руководителю об опоздавших.
8. Вознаграждение членов группы осуществляется по результатам работы группы в целом и распределяется по принципу «каждому — поровну».
9. Никаких украшений персонал организации носить не должен!
10. Члены группы не должны открыто критиковать точку зрения коллеги в присутствии руководителя.
11. Все члены группы несут коллективную ответственность за результаты деятельности группы.
12. Каждый член группы имеет доступ к необходимой для работы информации.
13. В нашей организации женщинам запрещается носить брюки, мини-юбки, декольте.

## 3. Эффективность групповой работы

Проанализируйте перечисленные ниже эффекты групповой работы и определите, для групп какого размера они характерны, заполнив таблицу.

### Факторы эффективности групповой работы

Эффект групповой работы	Размер группы, чел.			
	2	3	5-15	более 25
1. Сплоченность				
2. Ложное согласие				
3. Снижение сплоченности				

4. Хороший потенциал взаимодействия				
5. Напряжение				
6. Конфликты				
7. Нестабильность				
8. Снижение потенциала взаимодействия				
9. Удовлетворенность				
10. Снижение удовлетворенности				
11. Рост формализма				
12. Рост координационных требований				

*Деловая игра. Сравнение работы индивида с работой группы*

Продолжительность — один час.

*Этапы работы.*

1. Участники знакомятся с проблемой кораблекрушения на Луне. Каждый участник должен выполнить задание примерно за 15 минут.

2. Участники делятся на группы по 4-7 человек и знакомят друг друга со своими индивидуальными вариантами решения задачи. После этого группе дается полчаса для совместной выработки общего решения. Преимущества коллективного решения проблем по сравнению с индивидуальным проявляются в наибольшей степени тогда, когда группа работает так, что каждый ее член в итоге согласен с предложенной последовательностью значимости отдельных предметов.

*Правила работы в группе.*

- Наличие разных точек зрения на решение определенной проблемы дает положительный результат. Чем больше мнений высказано, тем выше вероятность правильного решения. Поэтому следует заинтересовать всех членов группы в том, чтобы они открыто высказывали свои взгляды. Внимательно выслушайте всех и попытайтесь понять их.

- Поддерживайте только те позиции, с которыми вы полностью согласны. Не поддерживайте и не соглашайтесь с мнением того или иного члена вашей группы только потому, что перед этим он поддержал ваши взгляды и согласился с вашей точкой зрения. Если вам кажется, что общее согласие достигается слишком быстро, это может означать, что вы, возможно, не учли какие-то важные аспекты данной ситуации или что согласие достигается скорее из тактических соображений. Постарайтесь найти контраргументы, чтобы изучить другие точки зрения.

- Не избегайте конфликтных ситуаций и конструктивной критики. Не уступайте только потому, что вы в меньшинстве, или потому, что никто не поддерживает вашу точку зрения. Не судите о качестве определенных мнений только на основании того, сколько членов вашей группы их отстаивает. Большинство тоже может ошибаться.

- Если вы поняли, что ошиблись, — открыто признайте свою ошибку. Не добивайтесь принятия вашего решения во что бы то ни стало. Старайтесь найти логичное, объективно правильное решение.

4. После выработки коллективного решения участники знакомятся с правильным ответом и подсчитывают индивидуальные и коллективные штрафные очки. Сумма индивидуальных штрафных очков дает результат индивидуального решения проблемы, сумма коллективных штрафных очков — результат решения проблемы в группе. Результаты заносятся в таблицу.

Результаты	Группы		
	1	2	3
Коллективный результат			
Средний результат отдельных членов группы			

Разница между коллективным результатом и средним результатом отдельных членов группы			
Самый хороший и самый плохой результаты, достигнутые отдельными членами группы			

4. Участники сравнивают коллективные результаты с результатами отдельных членов группы; обсуждают различия между ними и их причины; выявляют, что помогало и что мешало работе группы; определяют преимущества и недостатки коллективной работы; пытаются понять, что могло бы улучшить коллективное решение производственных проблем на их рабочих местах, и т. д.

*Проблема: кораблекрушение на Луне.*

Ваш космический корабль потерпел кораблекрушение на Луне. По плану вы должны были встретиться со станцией, находящейся на расстоянии 300 км от этого места на освещенной стороне Луны. Все уничтожено, кроме коробка спичек, пищевых концентратов, 20 м нейлонового шнура, шелкового купола парашюта, переносного обогревателя на солнечных батареях, коробки сухого молока, двух баллонов с кислородом по 50 кг, звездной карты лунного небосклона, самонадувающейся спасательной лодки, компаса, 25 л воды, сигнальных ракет, аптечки первой помощи с инъекционными иглами и приемопередатчика с частотной модуляцией на солнечных батареях.

Жизнь экипажа зависит от того, сможет ли он добраться до станции. Ваша задача: выбрать наиболее необходимые предметы для преодоления пути в 300 км. Вы должны расположить перечисленные 14 предметов в порядке их значимости для сохранения вашей жизни. Номером 1 обозначьте наиболее значимый предмет, а номером 14 — наименее значимый.

*Анализ ситуации 1.*

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых — продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники — специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам.

Терехов — «клоун-весельчак», может найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни.

Васильев — «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен.

Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам.

Бекетов — «ас продаж» — может работать с любым клиентом, и редко, когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы.

Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет — кто-то из своих. Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия — продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский.

Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны».

В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась.

Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте. Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

*Задание.*

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.
2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.
3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.
4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

*Практическое задание.*

Формируется команда менеджеров по персоналу. В результате проведенного опроса кандидатов были выявлены их предпочтения к совместной работе. На основании заполнения всеми кандидатами социокарт по критерию: «С кем бы Вы хотели работать в одной команде?» построена социоматрица (табл.).

Требуется:

- 1) представить структуру анализируемых групповых отношений в виде социограмм;
- 2) проанализировать социограммы и сделать выводы о степени и характере социальных потребностей отдельных сотрудников и группы в целом, о характере и степени влияния того или иного члена группы на других людей;
- 3) рассчитать количественные характеристики взаимоотношений в группе, сделать выводы и дать рекомендации по формированию команды;
- 4) рекомендовать одного из кандидатов на должность руководителя группы, обосновать выбор исходя из социально-экономических характеристик каждого из кандидатов (табл.) и характера межличностных отношений в команде.

*Социометрическая матрица*

Кто выбирает	Кого выбирают					Количество отданных голосов		
	1	2	3	4	5	«-»	«+»	Всего
Иванов	x	0	+	0	+	0	2	2
Петров	-	x	0	-	+	2	1	3
Сидоров	+	0	x	0	+	0	2	2
Кузьмин	0	-	0	x	+	1	1	2
Федоров	+	0	+	0	x	0	2	2

Количество полученных								
«+»	2	0	2	0	4	-	8	8
«-»	1	1	0	1	0	3	-	3
Всего	3	1	2	1	4	3	8	11

Примечание. «+» - положительный выбор кандидата; «-» - отрицательный выбор кандидата, «0» - безразличный выбор

*Характеристики сотрудников отдела*

Фамилия сотрудника	Возраст, лет	Наличие иждивенцев	Стаж работы в отделе, лет	Образование
Петров	36	2	5	Высшее
Иванов	30	1	4	Высшее
Сидоров	35	1	7	Высшее
Кузьмин	22	-	1,5	Высшее

*Анализ ситуации 2.*

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

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

1. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.

2. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

**Занятие 11. Управление конфликтами**

План:

1. Методы разрешения конфликтов.
2. Динамика конфликта.
3. Профилактика конфликтов в организации.

*Литература:* [1, 2]

*Задания для самостоятельной работы*

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации. Помните о том, что Вы находитесь попеременно в роли руководителя и подчиненного. Распространенные психологические игры в сфере труда:

*Ситуация 1:* на совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по

заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: "Я вижу, да, Вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!". Наступает тишина и общая неловкость.

Определите верную стратегию выхода из ситуации.

*Ситуация № 2:* Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И, несмотря на то, что работа на 99 процентов сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Определите верную стратегию выхода из ситуации.

*Ситуация № 3:* Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить ему, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но А, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается: "Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование", одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять А на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: "Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годится". Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

Определите верную стратегию выхода из ситуации.

*Ситуация № 4:* новая сотрудница, занимавшаяся закупками, получила другое назначение и очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознывая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Определите верную стратегию выхода из ситуации.

*Ситуация № 5:* работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает "пинок", который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

Определите верную стратегию выхода из ситуации.

*Ситуация № 6:* руководитель говорит опоздавшему сотруднику: "А Вы знаете, который уже час?" Сотрудник виновато отвечает: "Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится". Руководитель (угрожающе): "Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться". Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

Определите верную стратегию выхода из ситуации.

*Ситуация № 7:* ответственный за сбыт А и ответственный за рекламу Б не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. В возбужденном состоянии они приходят к общему руководителю и описывают ему ситуацию, чтобы он сам решил проблему. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро участники беседы или один руководитель понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. К дискуссии часто подключаются сотрудники соперничающих отделов, которым отводится роль присяжных в суде. В итоге появляется проигравший, который склонен мстить за

проигрыш. Так программируется еще одна подобная игра, или более разрушительный конфликт.

Определите верную стратегию выхода из ситуации.

*Анализ видеокейса.*

*Конфликта ген.*

Анализ видеокейса «Конфликта ген» (автор: К.А. Хутаева), электрон. опт диск (CD) и письменные ответы на поставленные вопросы (работа в подгруппах).

## Занятие 12. Эффективность управления

План:

1. Понятие эффективности и результативности в менеджменте.
2. Подходы к оценке эффективности менеджмента.
3. Система показателей эффективности менеджмента.

*Литература:* [1, с. 269-280]

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Определите составляющие идеальной модели менеджера, основные качества менеджера, особенности его работы.
2. Какие показатели работы организации наиболее полно отражают эффективность управления?

*Задания для самостоятельной работы*

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе менеджеров (по Питеру Друкеру)	Пути их устранения
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль) Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других Соккрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.	

Оцените мнение П. Друкера:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их на правой стороне страницы.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.

Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретиться у российских менеджеров, как их преодолеть?