

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Худин Александр Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 03.05.2023 12:07:05

Уникальный программный ключ:

08303ad8de1c60b987361de7085acb509ac3da143f415362ffa0ee37e73fa19

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курский государственный университет»

Колледж коммерции, технологий и сервиса

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

ОП.07 Менеджмент в торговле



Курск 2023

Содержание

Пояснительная записка	3
Практическая работа №1. Анализ влияния факторов внешней среды на деятельность организации.	6
Практическая работа №2. Составление миссии и целей организации.	12
Практическая работа №3. Упражнения по составлению заданной структуры управления торговой организацией.	18
Практическая работа №4. Проведение тестирования на определение мотивации к труду.	21
Практическая работа №5. Решение производственных ситуационных задач по контролю за ресурсами. Составление схемы организации контроля.	25
Практическая работа №6. Решение ситуационных задач по выбору метода управленческого воздействия.	30
Практическая работа №7. Анализ и оценка социально-психологических показателей коллектива.	41
Практическая работа №8. Построение матриц и социограмм.	51
Практическая работа №9. Принятие управленческих решений в форме деловой игры «Мозговой штурм».	60
Практическая работа №10. Составление упражнений по построению схем транзакций.	63
Практическая работа №11. Составление планов проведения совещаний, переговоров, бесед.	70
Практическая работа №12. Ролевая игра «Проведение телефонных переговоров»	75
Практическая работа №13. Определение стиля управления по «Решетке менеджмента» по заданной ситуации.	80
Практическая работа №14. Решение заданной конфликтной ситуации. Определение путей предупреждения стрессовых ситуаций.	82
Список использованных источников	94

Пояснительная записка

Методические рекомендации по выполнению практических занятий учебной дисциплины Менеджмент в торговле является частью рабочей программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ) в соответствии с ФГОС СПО по специальности 38.02.08 Торговое дело.

Содержание методических указаний по выполнению практических занятий соответствует требованиям ФГОС СПО.

Процесс выполнения практических работ по учебной дисциплине направлен на формирование следующих компетенций:

ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 05 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста

ПК 1.6 Организовывать выполнение торгово-технологических процессов, в том числе с применением цифровых технологий.

В результате выполнения практических работ по учебной дисциплине обучающийся должен **уметь**:

- применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- делового и управленческого общения;
- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.

В методических рекомендациях содержатся требования к выполнению практических занятий, в которых дается теоретический материал, задания для выполнения, контрольные вопросы.

Практические занятия предназначены для закрепления и углубления знаний и умений, полученных во время лекционных занятий. При подготовке к практическим занятиям следует использовать основную и дополнительную литературу из представленного списка, а также руководствоваться приведенными указаниями и рекомендациями.

На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике практических занятий.

При подготовке к практическому занятию обучающийся должен ознакомиться с планом занятия, изучить конспект лекций, соответствующие разделы учебников и учебных пособий. Для лучшего запоминания и понимания прочитанного следует составить конспект прочитанного. При этом необходимо выбирать основные положения и избегать механического переписывания материала. После изучения материала рекомендуется ответить на вопросы, рекомендуемые для самоконтроля. Затем следует составить план ответа на вопросы плана занятий.

В ходе практического занятия выясняется степень усвоения обучающимися понятий и терминов по темам учебной дисциплины, умение обучающихся применять полученные знания для решения конкретных практических задач.

В результате выполнения заданий и ответа на контрольные вопросы обучающийся получает оценку.

Критерии оценки практической работы

Оценка *«отлично»* выставляется, если обучающийся активно работает в течение всего практического занятия, дает полные ответы на вопросы и показывает при этом глубокое овладение лекционным материалом, знание соответствующей литературы, способен выразить собственное мнение по данной проблеме, проявляет умение самостоятельно и аргументировано излагать материал, анализировать явления и факты, делать самостоятельные обобщения и выводы.

Оценка *«хорошо»* выставляется при условии соблюдения следующих требований: обучающийся активно работает в течение практического занятия, вопросы освещены полно, изложения материала логическое, обоснованное фактами, со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, освещение вопросов завершено выводами, обучающийся обнаружил умение анализировать факты и события, а также выполнять учебные задания. Но в ответах допущены неточности, некоторые незначительные ошибки, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, допущены логические ошибки при решении задач.

Оценка *«удовлетворительно»* выставляется в том случае, когда обучающийся в целом овладел сути вопросов по данной теме, обнаруживает знание лекционного материала, законодательства и учебной литературы, пытается анализировать факты и события, делать выводы и решать задачи. Но на занятии ведет себя пассивно, дает неполные ответы на вопросы, допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала или 3-4 логических ошибок при решении задач.

Оценка *«неудовлетворительно»* выставляется в случае, когда обучающийся обнаружил несостоятельность осветить вопрос, вопросы освещены неправильно, бессистемно, с грубыми ошибками, отсутствуют понимания основной сути вопросов, выводы, обобщения, обнаружено неумение решать практические задачи.

Практическая работа №1.

Тема: «Анализ влияния факторов внешней среды на деятельность организации».

Цель работы: Научиться проводить анализ факторов внутренней и внешней среды предприятия, определять их влияние на деятельность организации.

Оснащение: практикумы, таблицы «SWOT- анализ», «PEST-анализ».

Этапы выполнения работы:

1. Изучите факторы внутренней среды конкретного предприятия торговли города Курска. В соответствии с приложением 1 проведите анализ сильных и слабых сторон организации.
2. Изучите факторы внешней среды конкретного предприятия торговли города Курска (факторы макроокружения: экономические, правовые, политические, социальные, технологические; факторы непосредственного окружения: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы).
3. Проведите SWOT-анализ внешней среды организации, используя рекомендации, предложенные в приложении 2.
4. Оформите работу. Сделайте выводы.

Анализ сильных и слабых сторон организации

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Кадры	• Управленческий персонал; • Мораль и квалификация сотрудников; • Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли; • Кадровая политика; • Использование стимулов для мотивирования выполнения работы; • Возможность контролировать циклы найма рабочей силы; • Текучесть кадров и прогулы; • Особая квалификация сотрудников; • Опыт	• Какой стиль управления использует высшее руководство; • Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства; • Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации; • Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества; • Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам; • Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации; • Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля

Организация общего управле- ния	▪ Организационная структура; ▪ Престиж и имидж фирмы; ▪ Организация системы коммуникаций; Об- щая для всей организации система контроля (эф- фективность и использование); ▪ Организационный климат, культура; ▪ Использование систематизированных про- цедур и техники в процессе принятия решений; ▪ Квалификация, способности и интересы высшего руководства; ▪ Система стратегического планирования; ▪ Внутриорганизационная синергия (для мно- гоотраслевых фирм)	• Четко ли распределены в организации права и обязанности; • Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек; • Эффективно ли взаимодействие различных струк- турных подразделений в процессе достижения целей организации
Производство	• Стоимость сырья и его доступность, отноше- ния с поставщиками; • Система контроля запасов, оборот запасов; • Местонахождение производственных поме- щений, расположение и использование мощно- стей; • Экономия от масштаба производства; • Техническая эффективность мощностей и их загруженность; • Использование системы субконтрактирова- ния; • Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль; • Отдача от использования оборудования; • Контроль за процессом изготовления продук-	• Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, явля- ются ли они самыми современными или же они уже морально устарели; • Насколько эффективно используются производ- ственные мощности, есть ли недозагрузка и суще- ствуют ли возможности для расширения производ- ственной базы; • Какова отдача от исследований и разработок; • Приводят ли НИР к созданию принципиально но- вых продуктов

	та; • Проектирование, составление графика работы; • Закупка; • Контроль качества; • Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек; • Исследования и разработки, инновации; • Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара	
Маркетинг	• Продукты (услуги), производимые фирмой; • Сбор необходимой информации о рынке; • Доля рынка; • Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения; • Жизненный цикл основных продуктов; • Каналы распределения: число, охват и контроль; • Организация сбыта: знание потребностей покупателей; • Имидж, репутация и качество товара (услуги); • Продвижение товаров на рынок и их реклама; • Ценовая политика; • Процедуры установления обратной связи с рынком; • Развитие новых продуктов, услуг и рынков;	• Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии;
		• Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем; • Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка; • Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков; • Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей

	• Послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; • Отношение к марке	
Финансы и учет	• Возможность привлечения краткосрочного капитала; • Возможность привлечения долгосрочного капитала; • Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов; • Отношение к налогам; • Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам; • Возможность использования альтернативных финансовых стратегий; • «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала; • Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек; • Система учета издержек, составления бюджета и планирования прибыли	• Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации; • Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями; • Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности; • Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации; • Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику

Технически SWOT-анализ сводится к правильному заполнению таблицы 2. По правилу анализ проводится в два этапа. На первом этапе сначала заполняется квадрант «Возможности», а затем – «Угрозы». На втором этапе сначала заполняется квадрант «Сильные стороны», а затем – «Слабые стороны».

Таблица 2. **SWOT-анализ – первичный стратегический анализ**

(наименование организации) на период t-летней стратегии организации							
	ВОЗМОЖНОСТИ		О		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		S
1				1			
2				2			
3				3			
4				4			
...				...			
n ₁				n ₂			
	УГРОЗЫ		T		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ		W
1				1			
2				2			
3				3			
4				4			
...				...			
m ₁				m ₂			



Внешнее окружение

Организация

К особенностям целевого SWOT-анализа при исследовании внешней среды организации относят следующие:

- 1) Необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т.е. первым должен быть анализ «возможности/угрозы».
- 2) Анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе желательно увязать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на втором этапе.
- 3) В случае коллегиального анализа лучше всего, чтобы все зафиксированные в таблице позиции были прочитаны вслух каждым участником анализа. При этом те позиции, с которыми согласны все или существенное большинство участников, можно выделить как уже достигнутый результат анализа; а позиции, по которым возникли противоречия, т.е. своего рода отклонения, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

Таблица 2. SWOT-анализ – первичный стратегический анализ компании «Аэрофлот»

	ВОЗМОЖНОСТИ	O		СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	S
1	Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики	1	1	Географическое положение	
2	Увеличение потребности в авиаперевозках в мире	2	2	Разветвленная инфраструктура	
	УГРОЗЫ	T		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	W
1	Низкая покупательная способность у населения России	1	1	Отсутствие единой информационной системы	
2	Рост цен на традиционных курортах	2	2	Старый авиапарк	
3	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	3	3	Необходимость ликвидации рабочих мест, в связи с переходом на новый авиапарк	



Внешнее окружение

Организация

SWOT-анализ является весьма универсальным аналитическим инструментом, областями применения которого могут быть: стратегический анализ; общий и целевой тактический анализ; функциональный анализ (например, анализ по продукту, маркетинговый анализ, финансовый анализ) и т.д.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение внешней среде организации.
2. Охарактеризуйте факторы внешней среды организации.
3. Охарактеризуйте факторы внутренней среды организации.
4. Охарактеризуйте методы анализа среды организации.

Практическая работа №2.

Тема: «Составление миссии и целей организации».

Цель работы: Научиться формулировать миссию организации и определять ее цели.

Оснащение: практикумы, примеры миссий российских и зарубежных компаний, рекомендации по разработке формулированию миссии, таблица «Сравнение оперативных и стратегических целей».

Этапы выполнения работы:

1. Изучите моменты определения миссии (Приложение 1).
2. Ознакомьтесь с миссиями российских и зарубежных компаний (Приложение 2).
3. Разработайте и сформулируйте миссию конкретного предприятия торговли города Курска, пользуясь рекомендациями, предложенными в приложении 3.
4. Определите отличия оперативных целей от стратегических (Приложение 4)
5. На основе миссии организации сформулируйте ее цели.
6. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1.

Определение миссии должно включать следующие моменты:

- Провозглашение ценностей и убеждений;
- Продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;
- Рынок, на котором организация позиционируется;
- Способы выхода на рынок;
- Ключевые технологии, которые будут использоваться;
- Стратегические принципы развития и/или финансирования.

Приложение 2

Примеры миссий предприятий торговли

Миссия компании «Магнит»:

Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бе-

режно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Миссия компании «X5 Retail Group» - X5 стремится стать признанным лидером российского рынка продуктовой розницы и первой компанией в сердцах российских покупателей.

МИССИЯ И ЦЕЛЬ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ДЕТСКИЙ МИР»

Мы видим свою миссию в создании национальной торговой сети, призванной обеспечить обществу цивилизованные условия для наиболее качественных, безопасных и перспективных инвестиций в подрастающее поколение.

Цель «Детского мира» – стать национальным эталоном магазина с широчайшим ассортиментом качественных товаров для детей и подростков. Мы строим социально ответственный бизнес, который вместе с государством и общественными организациями будет всегда противодействовать проникновению на отечественный рынок товаров, которые могут нанести ущерб моральным и нравственным устоям, психическому здоровью наших детей.

Миссия Группы Компаний "Промресурс"

1. Удовлетворять запросы потребителей в качественных товарах, в широком ассортименте, по низким ценам.
2. Увеличить занятость населения.
3. Улучшить обеспечение населения качественными продуктами питания и потребительскими товарами.
4. Оказать реальную поддержку отечественному производителю.
5. Обеспечить здоровую конкуренцию и снизить уровень цен на товары и услуги.
6. Участвовать в разрешении социальных проблем области за счет налоговых платежей в бюджет.

Миссия магазинов «Castorama» – мы помогаем покупателям сделать свои дома совершеннее и комфортнее, преобразовать трудоемкий и затратный процесс ремонта и обустройства в интересное, доступное каждому увлечение.

Миссия «Mary Kay»: "Украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, которые сталкиваются с компанией Mary Kay, смогли реализовать себя".

Миссия ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».

Миссия компании «Спортмастер»: Мы делаем спорт доступным! Развивать успешный и эффективный бизнес, предлагая Клиентам оптимальный ассортимент качественных товаров для спорта и активного отдыха при оптимальном уровне сервиса. Способствовать оздоровлению населения в странах нашего присутствия, продвигая ценности здорового образа жизни, спорта и активного отдыха, улучшая качество жизни наших клиентов.

Миссия компании «Адидас» (Adidas): Наша миссия — быть лидером среди мировых спортивных брендов. Мы достигаем лидерства, опираясь на наше видение - наша страсть к спорту делает мир лучше. Вся наша работа вдохновлена страстью к спорту, которая движет нами, позволяя совершенствовать себя и окружающий мир. Наши ценности - это принципы, по которым работает и живет каждый сотрудник компании: Будь открыт. Опирайся на факты. Не веди политических игр. Взаимодействуй. Будь эффективен.

Миссия компании «Coca-Cola» основана на 3х принципах, которые сформированы так: Освежать мир, тело, разум и дух; Пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; Привносить смысл во все, что мы делаем. Наше видение задач основано на пяти словах, которые отражают наши ценности! В основе каждой из них лежит слово, которое — так совпало — начинается на букву «П». Вот так звучат эти пять «П»: Персонал, Планета, Продукция, Партнеры, Прибыль!

Миссия компании «Мегафон»: «МегаФон» объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого. «МегаФон» исходит из особого отношения к социальной миссии компании, которая состоит в том, чтобы создавать условия для общения людей, без учетов границ и расстояний.

Приложение 3

Как разрабатывать и формулировать миссию?

Считается, что для формулирования миссии своей организации достаточно разобраться с миссией как понятием, прочитать примеры миссий нескольких известных компаний, немного подумать, а затем сесть и написать свою.

В этом Вам поможет заполнение трафарета для Вашей организации.

Прежде, чем утверждать миссию, предпримите, пожалуйста, усиленные для Вас шаги, чтобы несколько первичных формулировок миссии были

неформально обсуждены наиболее компетентными сотрудниками Вашей организации.

Удачная формулировка миссии — это краткое, ясное и четкое определение основных направлений деятельности организации, которые мотивируют ее сотрудников.

Консультант: «Миссия — это главная цель Вашей компании, изложенная в наиболее общей форме...»

Зам. генерального директора: «Замечательно, но для чего она нужна нам практически?»

Генеральный директор: «Алексей, ты же знаешь, что Лена-секретарь в официальных письмах нашим клиентам пишет, что мы занимаемся поставками персональных компьютеров и компьютерной автоматизацией?»

Зам. генерального директора: «Не может быть! Ведь это не правда!»

Генеральный директор: «И не только она так считает, но и ведущие менеджеры по продажам тоже...»

МИССИЯ _____
(наименование организации)
закljučается в обеспечении экономического роста и решении _____
(формулировка конкретных социальных и/или экономических проблем)
посредством производства и реализации _____
(наименование основных продуктов)
удовлетворяющих требованиям _____
(стандарты, качество, конкурентоспособность)
Это должно позволить акционерам и/или партнерам _____
(наименование организации)
получить оптимальную прибыль, а ее персоналу — достойное и справедливое вознаграждение.
Впишите в произвольной форме ключевые моменты Вашей будущей миссии

Таблица 2. Сравнение оперативных и стратегических целей

Оперативные (финансовые) цели	Стратегические (организационные) цели
1. Ускоренный рост доходов 2. Ускоренный рост денежных поступлений 3. Более высокие дивиденды 4. Более широкие пределы получения прибыли 5. Рост прибыли на вложенный капитал 6. Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам 7. Увеличение притока денежных средств 8. Повышение цены акций 9. Достижение прочного финансового положения фирмы 10. Диверсификация базы получения прибыли 11. Стабильных доход в периоды экономических спадов	1. Рост доли рынка 2. Более сильное и более надежное положение в своей бизнес-отрасли 3. Повышение качества продукта-товара 4. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентам 5. Расширение и улучшение номенклатуры продукта 6. Повышение репутации организации среди клиентов 7. Улучшение обслуживания клиентов 8. Признание организации лидером в области технологий и/или инноваций 9. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке 10. Полное удовлетворение запросов клиентов

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение функции планирования.
2. Назовите виды планирования.
3. Охарактеризуйте процесс стратегического планирования.
4. Дайте определение бизнес плану.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

Тема: «Упражнения по составлению заданной структуры управления торговой организацией»

Цель работы: Научиться составлять схемы организационных структур управления предприятий торговли различных форм собственности и анализировать их.

Оснащение: практикумы, учредительные документы предприятий торговли города Курска, базисные схемы структур управления.

Этапы выполнения работы:

1. Изучите иерархические уровни менеджмента (Приложение 1.).
2. Изучите базисные схемы структуры управления: «линия», «кольцо», «колесо» (Приложение 2).
3. Изучите производные схемы базисных структур: «звезда», «иерархическая схема» (Приложение 2).
4. Составьте схемы управления 4-5 предприятий торговли города Курска различных форм собственности. Укажите достоинства и недостатки каждой из них.
5. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Иерархические уровни менеджмента



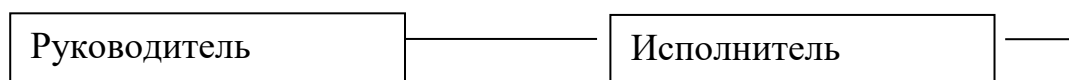
Типичные звания менеджеров коммерческих организаций

Уровни менеджмента	
Менеджеры высшего звена	Председатель совета директоров, Президент, Исполнительные директора и их заместители
Менеджеры среднего звена	Менеджеры структурных подразделений, департаментов, отделов
Менеджеры нижнего звена	Менеджеры-координаторы, Мастера, Производители работ

Приложение 2

1. БАЗИСНЫЕ СХЕМЫ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ:

ЛИНЕЙНАЯ СХЕМА БЕЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ:



КОЛЬЦЕВАЯ СХЕМА БЕЗ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. ПРЕДПОЛАГАЕТ ЧЕТКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ СРЕДИ РАБОТНИКОВ:

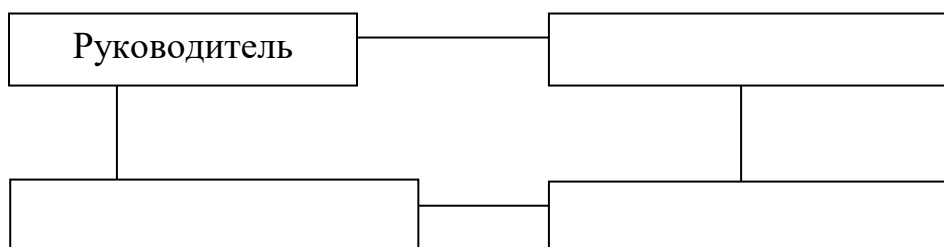
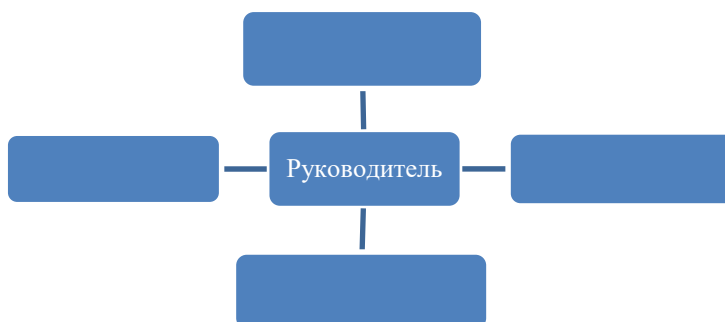


СХЕМА «КОЛЕСО» (Л, Ф – ЛИНЕЙНЫЕ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ):



2. ПРОИЗВОДНЫЕ СХЕМЫ БАЗОВЫХ СТРУКТУР

«ЗВЕЗДА» - САВОКУПНОСТЬ ЛИНЕЙНЫХ СХЕМ В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ



ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СХЕМА. РУКОВОДИТЕЛЮ ПОДЧИНЯЮТСЯ НЕСКОЛЬКО НИЖЕСТОЯЩИХ ЗВЕНЬЕВ



Контрольные вопросы:

1. Дайте определение функции организации.
2. Укажите цели и принципы функции организации.
3. Назовите виды организационных структур управления.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Тема: «Проведение тестирования на определение мотивации к труду»

Цель работы: определить основные мотивы и потребности членов учебной группы.

Оснащение: практикумы, листы для индивидуальной работы.

Этапы выполнения работы:

1. Выполните тест на определение уровня личной мотивации к труду (Приложение 1).
2. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для лиц, перечисленных в приложении 2.
3. Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей (приложение3).
4. Оформите работу, сделайте выводы.

Приложение 1

ТЕСТ

на определение уровня личной мотивации к труду

Ответьте «да» и «нет» в зависимости от Вашего согласия или не согласия с приведенными ниже утверждениями.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работы других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Этот тест, разработан для диагностики, того в какой мере человек ориентирован на достижение успеха.

Ключ:

Вы получили по 1 баллу за ответы «Да» на следующие вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Вы также получили по 1 баллу за ответы «Нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитайте сумму набранных баллов.

Результат:

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху;

От 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации;

От 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации;

Свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху.

Предпринимателю нужно быть «ориентированным на успех», но чрезмерная мотивация опасна для дела, также как и низкая.

Приложение 2

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в колледже):

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Квалифицированного рабочего:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Служащего в конторе:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Неквалифицированного работника

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Приложение 3

Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение функции мотивации.
2. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.
3. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

Тема: «Решение производственных ситуационных задач по контролю за ресурсами. Составление схемы организации контроля»

Цель работы: Научиться составлять схемы организации контроля, решать производственные задачи по контролю за ресурсами.

Этапы выполнения работы.

1. Решите кейс-задачи. (Приложение 1).
2. Выполните задание.

Задание:

- 1) Представьте себе, что Вы являетесь генеральным директором конкретного предприятия.
- 2) Придумайте название своей компании.
- 3) Определите, контроль каких процессов, вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров?
- 4) Составьте и заполните таблицу.

Таблица

Содержание контрольных мероприятий в компании _____

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал		
Производство		
Продажи		
Другие важные для предприятия сферы торговли		

Приложение 1

Кейс 1. Тайный покупатель

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула - директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а

сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих.

Тишину в офисе нарушил телефонный звонок - это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё - от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как .? А что...?»

«Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет. - уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. - Если вы хотите просто поговорить - у меня на это времени, знаете ли, нет!» - резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла.

На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?
2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.
3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?
4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?
5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?
6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?
7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником?
8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

Кейс 2. Изменение системы контроля

В одном из отделов предприятия N в обязанности каждого сотрудника входило составление планов и отчётов по отдельным направлениям деятельности отдела. Начальник отдела работал на этом предприятии уже долгое

время, но персонал периодически менялся из-за естественной текучки. Основной проблемой отдела было то, что планы и отчёты отдела постоянно запаздывали. Начальник выдавал задания сотрудникам вовремя и при этом устанавливал чёткие сроки. Выдача заданий происходила во время регулярных совещаний. Но когда подходил срок сдачи планов или отчётов, оказывалось, что задание не выполнено до конца. Причём работники все время находили для этого оправдания, на которые начальник не мог возразить. Задания доделывались в большой спешке, и отдел опять задерживал сдачу документации. Все это оканчивалось лишением премии, но даже такие жёсткие меры не имели никакого действия.

После выхода старого начальника на пенсию его место заняла молодая сотрудница предприятия. С первых дней работы она проявила энтузиазм, здоровые амбиции и стала вносить свои изменения в работу отдела. Она также выдавала задания сотрудникам во время совещаний, но теперь, по прошествии половины отведённого срока, она просила предоставить предварительный отчёт о ходе работы. Первое такое требование не смог выполнить почти никто. Оказалось, работники практически никогда не приступали к работе сразу, и поэтому много времени просто бывало упущено. После нескольких устных выговоров работа отдела резко изменилась. Своевременный контроль деятельности работников позволил не только стимулировать её, но и вовремя выявлять ошибки. И даже сами сотрудники стали говорить друг другу, что такая организация работ их устраивает больше. Теперь отдел сдавал отчётность точно в срок, и все сотрудники регулярно стали получать премии.

Вопросы для работы с кейсом

1. Можно ли сказать, что после прихода новой начальницы система контроля в отделе стала более жёсткой?
2. Как вы думаете, почему, несмотря на угрозу лишения премий, сотрудники не могли сделать свою работу вовремя? И почему такое, казалось бы, незначительное взыскание, как устный выговор, возымело такое действие?
3. К какому виду контроля (предварительный, текущий, заключительный) можно отнести контроль, введённый новой начальницей?

Кейс 3. Нужен ли тотальный контроль?

Компания «Мебель-Ком» занимается разработкой дизайна и производством кухонной мебели. Компания позиционирует свои услуги, как ориентированные на индивидуальный подход к каждому заказчику. Продажи «длинные», продукт сложный и дорогой. Работают вместе специалисты-дизайнеры и менеджеры по работе с клиентами, образуя при этом своеобразные парные команды. С каждым клиентом подолгу разрабатывается дизайн кухни, оговариваются всевозможные детали.

Руководитель отдела по работе с клиентами недоволен результатами продаж. В последнее время многие клиенты «исчезают» где-то посреди этапа разработки дизайна. В качестве усиления контроля им решено было применить следующий метод - на оперативках он начинает спрашивать о действиях

по каждому клиенту (их достаточно много, собрания длятся по два часа). Менеджеры ведут подробный отчёт, где пишут, когда какую бумажку послали. Ранее система отчётов состояла из перечисления работы только с ключевыми клиентами (их 30 %), уже на этапе реализации проекта.

Вопросы для работы с кейсом

1. К чему приведёт детализация контроля - к мотивации или к демотивации?
2. Если у руководителя есть подозрение, что сотрудники недостаточно хорошо работают с клиентами, как ему создать мотивирующую к этому обстановку?
3. Какими последствиями чреват такой тотальный контроль?

Кейс 4. Контроль рабочего времени

В торговой компании «Анна» много мелких филиалов. Это розничные магазины по продаже одежды, которые территориально разбросаны, и в каждом работает всего несколько человек.

Сотрудники магазинов должны непременно быть на месте с 10 часов утра до 7 часов вечера, их зарплата прямо связана с отработанным временем. В каждом магазине есть электронный журнал учёта рабочего времени, где сотрудники должны отмечаться, приходя и уходя, вводя свой пароль. Но в каждом филиале они сговариваются - кто-то один отмечает всех остальных, и так по очереди все могут приходить позже и уходить раньше положенного времени. Организационные меры не помогают, выборочные проверки тоже, поймать за руку всех невозможно.

Вопросы для работы с кейсом

1. Можно ли назвать действия сотрудников компании «Анна» поведением, ориентированным на контроль?
2. Процесс контроля состоит из трёх этапов: установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия. На каком этапе система контроля дала сбой?
3. Какие решения вы можете предложить, чтобы корректно вести учёт отработанного времени и учитывать реальную эффективность сотрудников?

3. Оформите работу. Сделайте выводы.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение функции контроля.
2. Охарактеризуйте виды контроля.
3. Охарактеризуйте этапы контроля.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

Тема: «Решение ситуационных задач по выбору метода управленческого воздействия».

Цель работы: Научиться применять экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические методы управления для достижения целей организации, и выбирать метод управления с учетом конкретной ситуации.

Оснащение: практикумы, приказы, должностные инструкции, уставы предприятий, стандарты, тесты для оценки деловых качеств персонала.

Этапы выполнения работы.

1. Решите кейс-задания. (Приложение 1).
2. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Кейс1. Д. Козловски – топ-менеджер компании «Тусо»

Д. Козловски называют одним из самых агрессивных американских менеджеров. Он мечтает догнать, а то и перегнать легендарную фирму «General Electric». К этой цели он идет через непрерывную серию слияний и поглощений. Д. Козловски сделал карьеру, постоянно опровергая прогнозы скептиков, не раз предрекавших ему крах. Возглавив в середине 1992 г. компанию «Тусо», Д. Козловски истратил на 120 крупномасштабных приобретений около 53 млрд долл. При этом в большинстве случаев процесс интеграции новых компаний в сложную структуру «Тусо» прошел без осложнений. Если в момент появления Д. Козловски в компании «Тусо» ежегодный объем продаж компании составлял 3 млрд долл., то в настоящее время он на порядок выше — 33 млрд долл.

Неудивительно, что компания «Тусо» возглавила список 50 наиболее преуспевающих компаний, составленный еженедельником «Business Week».

Дальнейшие планы Д. Козловски не менее грандиозны. В ближайшие годы он рассчитывает потратить еще около 50 млрд долл. на разные покупки и достичь объема продаж 100 млрд долл. в год.

Удивительно, но при таких высоких темпах роста компания «Тусо» не слишком известна в среде инвесторов. Во всяком случае она популярна у них меньше, чем известные во всем мире «Boeing», «Hewlett-Packard» или «Merrill Lynch», хотя рыночная капитализация всех этих компаний гораздо ниже,

чем «Тусо». У Д. Козловски проверенный метод выявления компаний, подходящих для приобретения. В его реализации он опирается на команду из специалистов, которая отличается высокой мобильностью. Когда инвестиционные банки предрекают, что на сделку уйдет 6 мес, менеджеры «Тусо» укладываются всего в 2 нед.

В компании «Тусо» ежегодно рассматривают около 1000 потенциальных компаний, причем большая часть информации поступает от менеджмента этих компаний. Специалисты из компании «Тусо» проверяют бухгалтерские книги и прочую отчетность, заранее определяя, какие активы, в том числе и людей, стоит сохранить в случае сделки, а от каких нужно избавляться. В последнюю категорию обычно попадают топ-менеджеры перекупленных компаний. Еще одно правило — заключаются только такие сделки, которые автоматически увеличивают доходы «Тусо».

В то время как около половины всех слияний, происходящих в США, проваливается, компания «Тусо» демонстрирует завидную стабильность. Неудачи у компании случаются столь редко, что Д. Козловски обычно начинает реформировать купленные компании задолго до официального заключения сделки. Так было, например, с компанией «АМР» — ведущим мировым производителем электронных компонентов. Всего через два дня он начал реорганизацию компании: уволил 60 из 66 вице-президентов и объявил, что компания «АМР» за 18 мес сократит операционные издержки на 1 млрд долл. В настоящее время «АМР» снова приносит высокие прибыли и способна поглощать более слабые компании. В аналогичной ситуации, когда компания «Тусо» купила у фирмы «ИТТ» компанию «Grinnell», обладавшую слишком забюрократизированной системой управления, Д. Козловски действовал быстро: всего за одну неделю он сократил управленческий аппарат с 200 до 30 чел. Нелюбовь к бюрократическим структурам

у Д. Козловски сохранилась. В компании «Тусо», где работают 205 тыс. сотрудников, штат управленцев состоит всего из 140 чел.

Руководство корпорацией Д. Козловски осуществляет из скромного двухэтажного здания, которое было построено еще во времена, когда объем продаж корпорации «Тусо» не превышал 100 млн долл. в год. «Если построить роскошную штаб-квартиру, люди будут стремиться проводить там больше времени, а это неэффективно» — так объясняет свою позицию Д. Козловски. О всяких «изысках» вроде членства в престижных загородных клубах или отдельных столовых для руководства топ-менеджеры компании «Тусо» и не мечтают. Однако в своей работе они обладают значительной автономией. «Если у вас все идет по плану, вам нет нужды разговаривать со мной, — внушает Д. Козловски своим подчиненным. — Если же есть плохие новости, то разыщите меня, где бы я ни был, и мы будем думать вместе, какие меры можно предпринять».

Топ-менеджеры корпорации «Тусо» получают бонусы только в том случае, если им удастся выполнить по итогам года жесткие требования, установленные Д. Козловски, — уровень рентабельности должен быть не менее

15%. В этом случае высшим руководителям компании полагается премия, в разы превышающая их годовую заработную плату. Так, базовая заработная плата Ю. Громера — руководителя подразделения «Tусо Electronic» составляет 625 тыс. долл. Однако после того как Ю. Громер сумел почти в три раза увеличить прибыль, он получил премию 13 млн долл. Непосредственно Д. Козловски при заработной плате 1,35 млн. долл. в общей сложности получает до 125 млн. долл.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как можно в целом охарактеризовать деятельность Д. Козловски — руководителя компании «Тусо»?
2. Какие методы управления (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические) использует менеджмент компании?
3. К какому типу характера с точки зрения управления можно отнести топ-менеджера Д. Козловски?

Кейс2. Шведская компания «ИКЕА»

Шведская компания «ИКЕА» была основана в 1943 г. В настоящее время она активно развивает свой бизнес во всем мире, в том числе и в России. Владелец компании «ИКЕА» И. Кампрад в своей деятельности использует своеобразную систему методов управления компанией.

1. Менеджеры компании «ИКЕА» постоянно ищут способы снижения производственных издержек и, соответственно, цен. Для этого сотрудники компании регулярно посещают предприятия — изготовителей продукции и смотрят, какие там есть технологические возможности для выпуска новых товаров. Известно, что чем лучше используются производственные технологии, тем ниже себестоимость товаров. Есть и другой путь — от цены, которую фирма «ИКЕА» хочет установить на какой-либо товар. И тогда технологи изучают, как его изготовить и из каких материалов, чтобы товар выдержал все тесты на качество.

2. Приемлемую для покупателя цену рассчитывают, начиная, образно говоря, с квартиры. Специалисты подсчитывают, сколько обычная семья со средними доходами платит за жилье; смотрят, какая мебель нужна для обстановки квартиры; вычисляют, по какой цене люди будут готовы купить эти товары, чтобы при этом еще и оплачивать расходы на содержание своего жилища.

3. Ассортимент магазинов компании «ИКЕА» одинаков во всех странах. Компания ориентируется на основные человеческие потребности: люди повсюду нуждаются в удобной и недорогой мебели для того чтобы работать, отдыхать, готовить, заботиться о детях. Таким образом, на первом месте — назначение товара, а затем его дизайн.

4. Менеджеры понимают, что компания должна постоянно напоминать о себе. Однако на прессу, телевидение и наружную рекламу компания

«ИКЕА» тратит примерно треть рекламного бюджета, а две трети уходят на изготовление и рассылку каталогов. Считают, что, ознакомившись с каталогом, покупатель лучше поймет, подойдут ли ему товары этой компании.

Компания «ИКЕА» сотрудничает почти с 2 тыс. поставщиков, а на собственных фабриках производит только 10% ассортимента. Закупочные службы компании действуют в 60 странах мира — в них работают более 1 тыс. сотрудников. Это значительные издержки, зато за счет прямого общения с поставщиками можно хорошо изучить их возможности. Если разработан новый товар, компания рассылает спецификацию модели по нескольким закупочным службам в разных странах. И они фактически соревнуются между собой, чтобы найти производителя с лучшим соотношением цены и качества. Так как компания выплачивает за это довольно большую премию, службы закупок заинтересованы в том, чтобы помочь поставщику оптимизировать производственные затраты, например совместно разработать технологию.

6. Поставщики компании «ИКЕА» могут одновременно работать с ее конкурентами. И таких поставщиков много. Менеджеры полагают, что нет смысла просить кого-то из поставщиков работать только на себя. Они считают, что когда фабрика загружена заказами от одной компании, у нее нет стимула развивать свои технологии. Поэтому компания «ИКЕА» заинтересована в том, чтобы поставщик не зависел полностью от ее заказов.

7. Менеджеры компании постоянно изучают ассортимент конкурентов. Если при этом обнаруживают какую-либо новинку, которая могла бы пополнить ассортимент «ИКЕА», то менеджеры поручают дизайнерам разработать что-то похожее.

8. Главное в работе компании — ее корпоративный дух. Это когда все сотрудники знают, что они — одна команда, работающая на общую цель. «Вместе» — ключевое слово в идеологии компании «ИКЕА». Различия в статусе между менеджерами и подчиненными не приветствуются. Это не значит, что в компании все равны, естественно, у каждого свои обязанности, своя роль. Речь идет о том, что для компании ценен каждый работник. Сотрудники, которые окружают менеджера, — это люди, которые его поддерживают, компенсируют его недостатки, исправляют его ошибки.

9. В компании «ИКЕА» вполне достойный уровень заработной платы, хотя и не такой высокий, как, например, в нефтяном бизнесе, зато есть возможности для быстрого карьерного роста. Не секрет, что люди уходили и уходят из «ИКЕА» в другие компании. Но менеджеры к этому относятся спокойно. Если кто-то захочет вернуться — пожалуйста. Считают, что работа в другой компании только способствует накоплению профессионального опыта, а значит, может принести пользу компании «ИКЕА». Было много случаев, когда бывшие сотрудники возвращались из компаний, где им платили в два раза больше. Ведь для профессионала важен не только размер заработной платы, но и то, какое влияние он оказывает на работу компании. Руководство компании «ИКЕА» старается делать так, чтобы ее сотрудники были как можно более самостоятельны в принятии решений.

10. Для менеджера важно знать свои недостатки и окружать себя людьми, которые могут делать то, чего он не может сделать самостоятельно, или умеют делать это лучше. Необходимо просчитывать свои решения от начала до конца, прежде чем приступать к их реализации, не принимать радикальных решений, прежде-

де чем вся система администрирования не будет приспособлена к этим изменениям.

Вопросы для работы с кейсом

1. Проанализируйте методы управления компанией «ИКЕА» и ответьте на вопрос, что в работе И. Кампрада и его команды менеджеров является оригинальным?
2. Какие мероприятия, осуществляемые менеджментом компании «ИКЕА», можно отнести соответственно к организационно-распорядительным, экономическим и социально-психологическим методам управления?
3. Какие из методов управления компанией «ИКЕА» можно достаточно быстро реализовать на российских предприятиях? Подготовьте развернутый ответ.

Кейс3. Экономические методы управления фирмы «Джон Браун энджиниринг»

Использование в работе различных методов управления — важная составная часть менеджмента. Характерным в этом отношении является опыт английских компаний, успешно использующих экономические методы управления.

Фирма «Джон Браун энджиниринг» ведет деловые отношения с Россией с 1840 г., когда она впервые поставила оборудование для обработки стали. В 1930-е гг. фирма продавала СССР проходческие щиты для строительства московского метро. В настоящее время основная специализация фирмы — инженерный и конструкторский бизнес.

Менеджер проекта фирмы полностью отвечает за проект, его техническую составляющую, финансирование, сроки исполнения, выполнение требований заказчика. В Англии принято доверять ответственному человеку. Здесь хорошо платят, но и учитывают буквально каждый час работы. Если нужно, менеджер проекта может привлечь к работе любого сотрудника из других отделов. Однако каждый час он оплачивает из средств, отпущенных на его проект. Сколько менеджер привлечет людей — его дело, но если в итоге не будет дохода, то это значит, что он не справляется со своими обязанностями. Следующий проект ему уже не доверят, а набранную им команду расформируют, поэтому менеджер подсчитывает каждый час работы. Производительность труда каждого сотрудника он тоже учитывает почасовую, оценивая, сколько тому понадобится времени на порученную работу.

Каждый работник еженедельно заполняет табель о выполненных работах и указывает, сколько он на них потратил времени. Менеджер проекта после объяснений с сотрудником может подсчитать, что производительность труда была неоправданно низкой. Достаточно одного телефонного звонка в бухгалтерию и неделя не будет оплачена. Менеджер не увольняет людей, это дело кадровой службы. Просто он сообщает, что данному специалисту по данному проекту платить не будет. Его могут перевести к другому менеджеру. Но достаточно трех трудовых конфликтов, чтобы по закону можно было расторгнуть трудовой контракт со специалистом, не удовлетворяющим фирму. Конечно, это жесткий режим работы, но зато людей, гуляющих без дела, нет.

На английских фирмах заработная плата не ограничена. Директор компании «Бритиш петролеум» получает в год больше, чем премьер-министр Великобритании. Акционеры, голосуя за нее на общих собраниях, считают, что при такой заработной плате глава компании будет более интенсивно бороться за их дивиденды. Ведь заработная плата топ-менеджера напрямую зависит от эффективности работы компании. В такой богатой компании, как «Бритиш петролеум», где около 130 тыс. служащих на всех континентах, стараются экономить на всем. В ее лондонской штаб-квартире работают всего 10 персональных шоферов. В более скромной по масштабам деятельности фирме «Джон Браун», в составе которой 10 тыс. сотрудников, управление фирмы обслуживают всего 2 персональных шофера.

Английские фирмы, работающие на реальном хозяйственном расчете, давно пришли к выводу: не нужны персональные шоферы — дешевле дать машину. И уже с должности старшего инженера или начальника группы все имеют в личном пользовании машины, купленные фирмой. Однако сотрудники сами должны оплачивать бензин, обслуживание, выплачивать налоги.

Вопросы для работы с кейсом

1. В чем состоит суть экономических методов управления предприятием?
2. Обобщите опыт английских компаний по соблюдению режима хозяйственного расчета. Почему работа менеджера имеет такое важное значение?
3. Имеются ли у вас аналогичные примеры из практики работы российских компаний?

Кейс 4. «Однодум»

Прочитайте рассказ Н.А.Лескова «Однодум»* и ответьте на вопросы.

«Не могу с точностью вспомнить и не знаю, где справиться, и котором именно году в Кострому был назначен губернатором Сергей Степанович Ланской, впоследствии граф и известный министр внутренних дел. Сановник этот, по меткому замечанию одного его современника, «имел сильный ум и надменную фигуру», и такая краткая характеристика верна и вполне достаточна для представления, какое нужно иметь о нем нашему читателю.

Можно, кажется, добавить только, что Ланской уважал в людях честность и справедливость и сам был добр, а также любил Россию и русского человека, но понимал его барственно, как аристократ, имевший на все чужеземный взгляд и западную мерку.

...По вступлении Сергея Степановича в должность губернатора он, по примеру многих деятелей, прежде всего «размел губернию», то есть выгнал со службы великое множество нерадивых и злоупотреблявших своею должностью чиновников.

...По изгнании со службы негодных лиц новый губернатор не спешил замещать их другими, чтобы не попасть на таких же, а может быть, еще и на худших. Чтобы избрать людей достойных, он хотел оглядеться, или, как нынче по-русски говорят, «ориентироваться».

С этою целью должности удаленных лиц были поручены временным заместителям из младших чиновников, а губернатор вскоре же предпринял объезд всей губернии, затрепетавшей странным трепетом от одних слухов о его «надменной фигуре».

...Не излишне еще раз напомнить, что в те недавние, но глубоко провалившиеся времена, губернаторы были совсем не то, что в нынешние лукавые дни, когда величие этих сановников значительно пало или, по выражению некоего духовного летописца, «жестоко подвалишася». Тогда губернаторы ездили «страшно», а встречали их «притрепетно». Течение их совершалось в грандиозной суеде, в которой работали не только все младшие начальства и власти, но даже и чернь и четвероногие скоты. Города к приезду губернаторов воспринимали помазание мелом, сажей и охрою; на шлагбаумы заново наводилась национальная пестрядь казенной трехцветки; бударям и инвалидам внушали «головы и усы наваксить», из больниц шла усиленная выписка в «оздоровку». Во всеобщем оживлении участвовало все до конец земли; из деревень на тракты сгоняли баб и мужиков, которые по месяцам кочевали, чиня дорожные топи, гати и мосты; на станциях замедляли даже оглашенные курьеры и разные поручики, спешно едущие по бесчисленным казенным надобностям. Станционные зрители в эту пору отмещивали беспокойному люду свои нестерпимые обиды и с непоколебимою душевною твердостью заставляли плестись на каких попало клячах, потому что хорошие лошади «выстаивались» под губернатора. Словом, не было никому ни проходу, ни проезду без того, чтобы он не осязал каким-нибудь из своих чувств, что в природе всех вещей происходит нечто чрезвычайное. Благодаря этому тогда без всякого пустозвонства болтливой прессы всяк стар и млад, знали, что едет тот, кого нет на всю губернию больше, и все, кто как умел, выражали по этому случаю искреннему своему разнообразным своим чувствам. Но самая возвышенная деятельность происходила в центральных гнездах уездного властелинства — в судебных канцеляриях, где дело начиналось с утомительной и скучной отметки регистров, а кончалось веселою операциею обметания стен и мытья полов. Поломойство — это было что-то вроде классических ор-

гий в дни обирания винограда, когда все напряженно ликовало, имея одну заботу: пожить, пока наступит час смертный.

...В эти же дни в домах чернили парадные сапоги, белили ре-тузы и приготавливали слежавшиеся и поточенные молью мундиры. Это тоже оживляло город.

...Ожидание губернатора в те времена длилось долго и мучительно. Железных дорог тогда еще не было, и поезда не подходили в урочный час по расписанию, подвозя губернатора вместе со всеми прочими смертными, а особо заготовлялся тракт, и затем никто не знал с точностью ни дня, ни часа, когда сановник пожалует. Поэтому истома ожидания была продолжительна и полна особенной торжественной тревожности».

* Рассказ приведен в сокращенном виде.

Вопросы для работы с кейсом

1. Каким методом управления пользовался новый губернатор Костромы?
2. С каким типом подчинения (вынужденным и внешне навязанным; пассивным; осознанным и внутренне обоснованным) связано административное воздействие на чиновников С. С. Ланского?
3. Насколько актуальна для деловой жизни современной России мастерски изображенная писателем Н. А. Лесковым ситуация с приготовлениями к визиту крупного начальника? Дайте аргументированный ответ.

Кейс 5. «Поучительная история»

Прочитайте рассказ известного и популярного писателя прошлого века М.М.Зощенко «Поучительная история», написанный в 1938 г.

«Вот какую сравнительно небезынтересную историйку рассказал мне один работник городского транспорта. Причем до некоторой степени эта историйка поучительна не только для транспорта. Она поучительна и для других участков нашей жизни. По этой причине мы и решили затруднить внимание почтенных читателей, сей, как говорится, побасенкой в виде небольшого фельетона.

Так вот, в одном управлении служил один довольно крупный работник по фамилии Ч. Он в течение двадцати лет занимал солидные должности в управлении. Одно время он, представьте себе, возглавлял местком. Потом подвизался в должности председателя правления. Потом еще чем-то заправлял.

Короче говоря, все двадцать лет его видели на вершине жизни. И все к этому привыкли. И никто этому не удивлялся. И многие думали: «Это так и надо».

Конечно, Ч. не был инженером или там техником. Он специального образования не имел. И даже вообще с образованием у него было, кажется, исключительно слабовато. Ничего особенно он делать не умел, ничего такого не знал и даже не отличался хорошим почерком. Тем не менее, все с ним считались, уважали его, надеялись на него и так далее.

Он был особенно необходим, когда происходили собрания. Тут он, как говорится, парил как бог в небесах. Он загибал разные речи, произносил слова, афоризмы, лозунги. Каждое собрание он открывал вступительной речью о том, о сем. И все думали, что без него мир к черту перевернется.

Все его речи, конечно, стенографировались для потомства. И к своему двадцатилетнему юбилею он даже задумал издать свои речи отдельной брошюрой. Но поскольку в последнее время из бумаги стали усиленно производить блюдечки и стаканчики для

мороженого, то на его брошюру бумаги как раз не хватило. А то бы мы с интересом читали его оригинальные речи и удивлялись бы, какие бывают люди.

Так или иначе, его двадцатилетний юбилей решили пышно отпраздновать. И даже был куплен портфель с дощечкой, на которой выгравировали слова: «Вы...этот...который...двадцать лет...и так далее... Мы вас...Вы нас...Мерси...И прочее.., и все такое...». В общем что-то в этом духе.

Но еще не состоялся этот юбилей, как вдруг произошло событие, заметно снизившее значение предстоящего праздника.

Вот что случилось на последнем собрании. Наш Ч. только что произнес речь. Он произнес горячую и пламенную речь, дескать, рабочие.. .труд... работают... бдительность... солидарность...

И, утомленный своей речью, под гром аплодисментов сел на свое место рядом с председателем и стал рассеянно водить карандашом по бумаге.

И вдруг, представьте себе, встает один работник из вагоновожатых. Исключительно чистенько одетый — в сером костюмчике, в петлице незабудка, носки, туфли...

Вот он встает и так говорит:

— Тут мы сейчас слышали убедительную речь товарища Ч. Хотелось бы его спросить: ну и что он этим хотел сказать? Двадцать лет мы слышим его тенор: ах, рабочие, ах, труд, ах, пятое-десятое... А позвольте вас спросить: что представляет из себя этот Ч. на нашем участке работы? Что он — техник, инженер, или он оперный артист, присланный к нам сюда для интереса? Или что-нибудь он умеет делать? В том-то и дело, что он ничего не умеет делать. Он только произносит голые речи. А мы, представьте себе, за эти двадцать лет значительно выросли. Многие из нас имеют образование в размере семилетки. А некоторые у нас окончили десять классов. И они бы сами могли кое-чему поучить уважаемого товарища Ч., поскольку вожатые сейчас не прежней формации. Это в прежнее время вожатый умел только вращать ручку мотора, а в настоящий момент вожатый — это своего рода специалист, который

может и схему мотора начертить, и политическую речь произнести, и дать урок по тригонометрии нашему оратору Ч.

Тут исключительный шум поднялся. Крики. Возгласы.

Председатель слегка оробел. Не знает, как ему на это реагировать.

А возгласы продолжают: «Правильно!», «Исключительно верно!», «Долой его!».

Тогда один встает и говорит:

— Нет, выгонять нашего пресловутого оратора не надо, поскольку он двадцать лет подвизался на своем поприще. Но лучше он пушай в местком сидит и там усиленно марки наклеивает, чем он будет на наших производственных собраниях нравственные речи произносить.

И тут все закричали: «Правильно».

А один, склонный к перегибу, встал и сказал:

— Наверно, этот Ч. придумал себе лозунг: чем возить, так лучше погонять. Вот он, поэтому и очутился во главе нас.

Тогда председатель прервал оратора. Он сказал:

— Не надо оскорблять личности.

Тут все моментально взглянули на этого Ч. Все рассчитывали увидеть на его лице бурю негодования, расстройство и смятение чувств. Но ничего подобного не увидели.

Ч. встал, улыбнулся и, почесавши затылок, сказал:

— Собственно говоря, что вы на меня-то взъелись? Я-то тут причем? Это вы меня выдвигали, а я этому не переставал удивляться... Я с самого начала говорил, что я ни уха, ни рыла не понимаю в вашем деле. Больше того, я начал вами заправлять, будучи совершенно малограмотным господином. Да и сейчас, откровенно вам скажу, я по шести ошибок в двух строчках делаю.

Тут все засмеялись. И сам Ч. тоже засмеялся. Он сказал:

— Прямо я сам на себя удивляюсь. Двадцать лет как в сказке жил.

Тогда встает один кондуктор и говорит:

— Это как у Пушкина... А теперь он остался у разбитого корыта.

Председатель говорит:

— Это он поэтому остался у разбитого корыта, что он двадцать лет поучал, а сам ничему не научился.

Тут вскоре собрание было закрыто.

И через несколько дней началась другая жизнь — на основе знания дела.»

Вопросы для работы с кейсом

1. Постарайтесь объяснить, как данная ситуация соотносится с менеджментом.
2. Какими качествами должен обладать менеджер для эффективного управления

подчиненными?

3. Что более важно для менеджера: быть специалистом в конкретной области знаний или обладать организаторскими способностями?
4. Какими типами характеров обладают герои рассказа?
5. Нужно ли менеджеру учитывать особенности типов характеров сотрудников в своей работе?

Кейс 6. «Звезды» - лучшие сотрудники»

Резюме молодого специалиста инженера Степана Николаева обычно не производило должного впечатления на работодателей. Больше одного года ни в одной компании он не задерживался. Молодого человека тянуло к творческой, интересной работе, однако менеджеры загружали его обычно текущими заданиями, требующими лишь хорошей исполнительности. Претензии Степана Николаева казались им странными и необоснованными. Через некоторое время Степан ушел с такой работы, создал эффективно работающее малое производственное предприятие и в итоге получил международную премию за внедрение технологий, соответствующих европейским стандартам качества.

Существуют многочисленные научные публикации о классификации основных типов работников по критериям потенциала (таланта) человека и его способности к выполнению определенного объема работы. Так, например, одним из типов работников являются «звезды» — лучшие сотрудники, обладающие высоким интеллектуальным потенциалом и большой работоспособностью. Для талантливого сотрудника деньги в его системе мотивации обычно стоят лишь на четвертом месте после интереса к проекту, свободы творчества и полномочий.

По мнению экспертов, в отдельно взятой компании 10—20% составляет класс *A*, т. е. лучшие работники, задающие стандарты высочайшей эффективности; 60—80 % — работники класса *B*, которые показывают устойчивые средние результаты, и, наконец, 10—20% работники класса *C* — наиболее слабые кадры, еле дотягивающие до приемлемых результатов.

Некоторые компании стремятся не только привлекать сотрудников класса *A* извне, но и самостоятельно готовить их. Однако в России повышенного интереса к талантам пока нет. Этому мешает, в первую очередь, экономическая ситуация, когда не человеческий капитал, а административный ресурс определяет уникальные преимущества компании на рынке. Конечно, рано или поздно механизм рыночной экономики все расставит по своим местам. Тогда работодатели поймут, что главный и неисчерпаемый ресурс для роста производства — это люди.

Существует и субъективный фактор. Реально, а не на словах, работодатели ищут талантливых специалистов крайне редко. Многие менеджеры опасаются возможной конкуренции со стороны талантливых сотрудников своему служебному положению. Чувствуя угрозу, плохие менеджеры нанимают

таких же подчиненных. В большинстве случаев работодателям нужны не талантливые сотрудники, способные интенсифицировать развитие компании, а работники, готовые реализовать даже бизнес-план, заранее обреченный на провал. Для многих идеальный специалист — это дисциплинированный технический исполнитель, преданный руководству. Такие руководители в свое оправдание обычно заявляют, что талантливого работника днем с огнем не сыщешь. На самом деле менеджеры опасаются талантливых людей, поскольку неординарными людьми сложно управлять. Их отпугивает именно реальная независимость таких работников и умение принимать самостоятельные решения.

Прежде чем бороться с конкурентами за талантливых специалистов, менеджерам нужно наметить комплексную программу действий. Действительно, можно набрать блистательных специалистов и назвать их «звездами». Однако если у компании нет реальных проектов и амбициозных задач, которые можно им поручить, потенциал талантливых сотрудников не будет реализован.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какие основные типы работников (кроме «звезд») вам известны? Дайте их развернутую характеристику.
2. Почему многие менеджеры нерационально используют потенциал талантливых работников?
3. Справедливо ли выражение: «Талантливого сотрудника может оценить только талантливый менеджер»? Приведите необходимые аргументы.

Практическая работа №7

Тема: «Анализ и оценка социально-психологических показателей коллектива»

Цель занятия: Определение роли ценностей в становлении личности и регулировании социального поведения в коллективе.

Оснащение: практикумы, конспект теоретического материала, задания.

Этапы выполнения работы:

1. Ознакомиться с теоретическими сведениями по теме (приложение1).

2. Выполнить задания (приложение 2).
3. Оформить отчет. Сделать выводы.

Приложение 1

Система ценностных ориентаций определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, другим людям, себе самой, основу мировоззрения и ядро мотивации жизненной активности, основу жизненной концепции и «философии жизни».

Методика «Ценностные ориентации» М.Рокича

Наиболее распространенной в настоящее время является методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей.

М. Рокич различает два класса ценностей:

терминальные — убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

инструментальные — убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства. Респонденту предъявляется два списка ценностей (по 18 в каждом) либо на листах бумаги в алфавитном порядке, либо на карточках. В списках испытуемый присваивает каждой ценности ранговый номер, а карточки раскладывает по порядку значимости. Последняя форма подачи материала дает более надежные результаты. Вначале предъявляется набор терминальных, а затем набор инструментальных ценностей.

Социально-психологические исследования общения как информационно-коммуникативного процесса. Социально-психологическая структура процесса коммуникации: обмен информацией, взаимовоздействие, взаимопонимание.

Специфика коммуникативного процесса между людьми: развитие и обогащение информации в ходе ее «движения», активная позиция партнеров

в коммуникативном процессе, индивидуальные различия при уяснении информации и т.д.

Основные барьеры на пути движения информации (социальные, политические, идеологические, физические, смысловые, эмоциональные, речевые, когнитивные, организационно-психологические). Проблема фильтрации и фасциации в коммуникативном процессе. Общая методологическая проблема кода и декодификации как важнейшее условие понимания друг друга партнерами по коммуникации. Типы информации: побудительная, констатирующая. Проблема эффекта сообщения (Ю.М.Забродин). **Причины плохой коммуникации** (стереотипы, предвзятые представления, плохие отношения, отключение внимания, пренебрежение фактами, физическое состояние, неадекватный выбор стратегии). Средства коммуникативного процесса: вербальные и невербальные, их соотношение.

Вербальные средства коммуникации: речь, околоречевые (паралингвистическая и экстралингвистическая системы). Структура речевого общения: значение и смысл слов. Околоречевые средства (паралингвистическая система): темп речи, модуляция высоты голоса, тональность голоса, ритм речи, тембр речи, интонация, дикция. Экстралингвистическая система (речевые звуковые явления).

Невербальная коммуникация. Исследования места и роли невербальной коммуникации в общении (Е.А.Петрова. Знаки общения). Оптико-кинестическая коммуникация, ее особенности (Исследования М.Аргайла).

Пространственно-временная организация коммуникации. Проксемика о роли пространственновременной организации коммуникативного процесса. Роль предметно-контактных, тактильных действий для коммуникации. Роль ольфакторных средств в коммуникативном процессе.

Проблема эффективности коммуникативного процесса: умение владения словом, силой убеждения, грамотной речью; способность предвидеть и преодолевать коммуникативные барьеры; овладение способностью использования невербальных средств; стремление к взаимопониманию.

Основные категории: коммуникация, содержание коммуникативного процесса, коммуникативные барьеры, фильтрация и фасцинация в коммуникации, вербальные и невербальные средства коммуникативного процесса, эффективность коммуникативного процесса.

Приложение 2

Задание 1

Вам предъявлен набор из 18-ти карточек с обозначением ценностей.

Ваша задача — разложить их по порядку значимости для Вас как принципов, которыми Вы руководствуетесь в вашей жизни.

Каждая ценность написана на отдельной карточке. Внимательно изучите карточки, и выбрав ту, которая для Вас наиболее значима, поместите ее на первое место. Затем выберите вторую по значимости ценность и поместите ее вслед за первой. Прodelайте то же со всеми оставшимися карточками. Наименее важная останется последней и займет 18-е место.

Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы Вы измените свое мнение, то можете исправить свои ответы, поменяв карточки местами. Конечный результат должен отражать Вашу истинную позицию.

Стимульный материал

Список А (терминальные ценности):

- активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- здоровье (физическое и психическое);
- интересная работа;
- красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве);
- любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- наличие хороших и верных друзей;
- общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);
- продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);
- развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);

- развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);
- свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);
- счастливая семейная жизнь;
- счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);
- творчество (возможность творческой деятельности);
- уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

Список Б (инструментальные ценности)

- аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;
- воспитанность (хорошие манеры);
- высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);
- жизнерадостность (чувство юмора);
- исполнительность (дисциплинированность);
- независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);
- непримиримость к недостаткам в себе и других;
- образованность (широта знаний, высокая общая культура);
- ответственность (чувство долга, умение держать слово);
- рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);
- самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;
- твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);
- широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- честность (правдивость, искренность);
- эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);
- чуткость (заботливость).

Достоинством методики является универсальность, удобство и экономичность в проведении обследования и обработке результатов, гибкость — возможность варьировать как стимульный материал (списки ценностей), так и инструкции. Существенным ее недостатком является влияние социальной желательности, возможность неискренности. Поэтому особую роль в данном случае играет мотивация диагностики, добровольный характер тестирования и наличие контакта между психологом и испытуемым. Методику не рекомендуется применять в целях отбора и экспертизы.

Для преодоления указанных недостатков и более глубокого проникновения в систему ценностных ориентаций возможны изменения инструкции, которые дают дополнительную диагностическую информацию и позволяют сделать более обоснованные выводы. Так, после основной серии можно попросить испытуемого ранжировать карточки, отвечая на следующие вопросы:

«В каком порядке и в какой степени (в процентах) реализованы данные ценности в Вашей жизни?» «Как бы Вы расположили эти ценности, если бы стали таким, каким мечтали?»

«Как, на Ваш взгляд, это сделал бы человек, совершенный во всех отношениях?»

«Как сделало бы это, по Вашему мнению, большинство людей?»

«Как это сделали бы Вы 5 или 10 лет назад?»

«..... через 5 или 10 лет?»

«Как ранжировали бы карточки близкие Вам люди?»

Анализируя иерархию ценностей, следует обратить внимание на их группировку испытуемым в содержательные блоки по разным основаниям. Так, например, выделяются «конкретные» и «абстрактные» ценности, ценности профессиональной самореализации и личной жизни и т. д. Инструментальные ценности могут группироваться в этические ценности, ценности общения, ценности дела; индивидуалистические и конформистские ценности, альтруистические ценности; ценности самоутверждения и ценности принятия других и т. д. Это далеко не все возможности субъективного структурирования системы ценностных ориентаций. Психолог должен попытаться уловить индивидуальную закономерность. Если не удастся выявить ни одной закономерности, можно предположить несформированность у респондента системы ценностей или даже неискренность ответов.

Задание 2

Вам предложены пары противоположных утверждений.

Ваша задача — выбрать одно из двух утверждений, которое, по Вашему мнению, больше соответствует действительности, и отметить одну из цифр 1, 2, 3 в зависимости от того, насколько Вы уверены в выборе (или 0, если оба утверждения, на Ваш взгляд, одинаково верны).

1. Обычно мне очень скучно.	3 2 1 0 1 2 3	Обычно я полон энергии.
2. Жизнь кажется мне всегда волнующей и захватывающей.	3 2 1 0 1 2 3	Жизнь кажется мне совершенно спокойной и рутинной.
3. В жизни я не имею определенных целей и намерений.	3 2 1 0 1 2 3	В жизни я имею очень ясные цели и намерения.
4. Моя жизнь представляется мне крайне бессмысленной и бесцельной.	3 2 1 0 1 2 3	Моя жизнь представляется мне вполне осмысленной и целеустремленной.
5. Каждый день кажется мне всегда новым и непохожим на другие.	3 2 1 0 1 2 3	Каждый день кажется мне совершенно похожим на все другие.

6. Когда я уйду на пенсию, я займусь интересными вещами, которыми всегда мечтал заниматься.	3 2 1 0 1 2 3	Когда я уйду на пенсию, я постараюсь не обременять себя никакими заботами.
7. Моя жизнь сложилась так, как я мечтал.	3 2 1 0 1 2 3	Моя жизнь сложилась совсем не так, как я мечтал.
8. Я не добился успехов в осуществлении своих жизненных планов.	3 2 1 0 1 2 3	Я осуществил многое из того, что было мною запланировано.
9. Моя жизнь пуста и неинтересна.	3 2 1 0 1 2 3	Моя жизнь наполнена интересными делами.
10. Если бы мне пришлось подводить сегодня итог моей жизни, то я бы сказал, что она была вполне осмысленной.	3 2 1 0 1 2 3	Если бы мне пришлось подводить сегодня итог моей жизни, то я бы сказал, что она не имела смысла.
11. Если бы я мог выбирать, то я бы построил свою жизнь совершенно иначе.	3 2 1 0 1 2 3	Если бы я мог выбирать, то я бы прожил жизнь еще раз так же, как живу сейчас.
12. Когда я смотрю на окружающий меня мир, он часто приводит меня в растерянность и беспокойство.	3 2 1 0 1 2 3	Когда я смотрю на окружающий меня мир, он совсем не вызывает у меня беспокойства и растерянности.
13. Я человек очень обязательный.	3 2 1 0 1 2 3	Я человек совсем не обязательный.
14. Я полагаю, что человек имеет возможность осуществить свой жизненный выбор по своему желанию.	3 2 1 0 1 2 3	Я полагаю, что человек лишен возможности выбирать из-за влияния природных способностей и обстоятельств.
15. Я определенно могу назвать себя целеустремленным человеком.	3 2 1 0 1 2 3	Я не могу назвать себя целеустремленным человеком.
16. В жизни я еще не нашел своего призвания и ясных целей.	3 2 1 0 1 2 3	В жизни я нашел свое призвание и цели.
17. Мои жизненные взгляды еще не определились.	3 2 1 0 1 2 3	Мои жизненные взгляды вполне определились.
18. Я считаю, что мне удалось найти призвание и интересные цели в жизни.	3 2 1 0 1 2 3	Я едва ли способен найти призвание и интересные цели в жизни.
19. Моя жизнь в моих руках и я сам управляю ею.	3 2 1 0 1 2 3	Моя жизнь не подвластна мне, и она управляется внешними событиями.
20. Мои повседневные дела приносят мне удовольствие и удовлетворение.	3 2 1 0 1 2 3	Мои повседневные дела приносят мне сплошные неприятности и переживания.

Ключи к шкалам теста СЖО

Для подсчета баллов необходимо перевести отмеченные испытуемым позиции на симметричной шкале 3 2 1 0 1 2 3 в оценки по восходящей или нисходящей асимметричной шкале по следующему правилу:

В восходящую шкалу 1 2 3 4 5 6 7 переводятся пункты 1, 3, 4, 8, 9, 11, 12, 16, 17.

В нисходящую шкалу 7 6 5 4 3 2 1 переводятся пункты 2, 5, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 20.

Вот пример перевода ответов на первые пять пунктов теста в оценки по асимметричным шкалам:

1. 3 2 **1** 0 1 2 3 $\Rightarrow$ 3
2. 3 2 1 0 1 2 **3** $\Rightarrow$ 1
3. 3 2 1 **0** 1 2 3 $\Rightarrow$ 4
4. 3 2 1 0 **1** 2 3 $\Rightarrow$ 5
5. 3 2 1 0 1 **2** 3 $\Rightarrow$ 2

После этого суммируются баллы ассиметричных шкал, соответствующие позициям, отмеченных испытуемым.

Общий показатель ОЖ — все 20 пунктов теста.

Субшкала 1 (*Цели*) — пп. 3, 4, 10, 16, 17, 18.

Субшкала 2 (*Процесс*) — пп. 1, 2, 4, 5, 7, 9.

Субшкала 3 (*Результат*) — пп. 8, 9, 10, 12, 20.

Субшкала 5 (*Локус контроля — Я*) — пп. 1, 15, 16, 19.

Субшкала 1 (*Локус контроля — жизнь*) — пп. 7, 10, 11, 14, 18, 19.

Нормы, необходимые для оценки результатов, приведены в таблице 1.

Таблица 1

Средние и стандартные отклонения по общему показателю ОЖ и всем пяти субшкалам отдельно для мужчин и женщин (N = 200 чел.)

Шкала	Мужчины		Женщины	
	х	σ	х	σ
1 — Цели	32,90	5,92	29,38	6,24
2 — Процесс	31,09	4,44	28,80	6,14
3 — Результат	25,46	4,30	23,30	4,95
4 — ЛК—Я	21,13	3,85	18,58	4,30
5 — ЛК — жизнь	30,14	5,80	28,70	6,10
Общий показатель ОЖ	103,10	15,03	95,76	16,54

Интерпретация субшкал

1. *Цели в жизни.* Баллы по этой шкале характеризуют наличие или отсутствие в жизни испытуемого целей в будущем, которые придают жизни осмысленность, направленность и временную перспективу. Низкие баллы по этой шкале даже при общем высоком уровне осмысленности жизни (ОЖ) будут присущи человеку, живущему сегодняшним или вчерашним днем. Вместе с тем высокие баллы по этой шкале могут характеризовать не только целеустремленного человека, но и прожектера, планы которого не имеют реальной опоры в настоящем и не подкрепляются личной ответственностью за их реализацию. Эти два случая несложно различить, учитывая показатели по другим шкалам СЖО.

2. *Процесс жизни или интерес и эмоциональная насыщенность жизни.* Содержание этой шкалы совпадает с известной теорией о том, что смысл жизни состоит в том, чтобы жить. Этот показатель говорит о том, воспринимает ли испытуемый сам процесс своей жизни как интересный, эмоционально насыщенный и наполненный смыслом. Высокие баллы по этой шкале и низкие по остальным будут характеризовать гедониста, живущего сегодняшним днем. Низкие баллы по этой шкале — признак неудовлетворенности своей жизнью в настоящем; при этом, однако, ей могут придавать полноценный смысл воспоминания о прошлом или нацеленность в будущее.

3. *Результативность жизни или удовлетворенность самореализацией.* Баллы по этой шкале отражают оценку пройденного отрезка жизни, ощущение того, насколько продуктивна и осмысленна была прожитая ее часть.

Высокие баллы по данной шкале и низкие по остальным будут характеризовать человека, который доживает свою жизнь, у которого все в прошлом, но прошлое способно придать смысл остатку жизни. Низкие баллы — неудовлетворенность прожитой частью жизни.

4. *Локус контроля-Я (Я — хозяин жизни)*. Высокие баллы соответствуют представлению о себе как о сильной личности, обладающей достаточной свободой выбора, чтобы построить свою жизнь в соответствии со своими целями и представлениями о ее смысле. Низкие баллы — неверие в свои силы контролировать события собственной жизни.

5. *Локус контроля-жизни или управляемость жизни*. При высоких баллах — убеждение в том, что человеку дано контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их в жизнь. Низкие баллы — фатализм, убежденность в том, что жизнь человека неподвластна сознательному контролю, что свобода выбора иллюзорна и бессмысленно что-либо загадывать на будущее.

Задание 3

Тест «Осознанность жизненных целей»

Методика состоит из двух шкал.

Шкала А — «отношение к жизни» — направлена на выявление уровня осознанности личности при формировании жизненных целей и ее ответственности за их достижение. Шкала состоит из 6 вопросов: 1, 3, 5, 7, 9, 11.

Шкала Б — «структурированность свободного времени» — показывает, как глубина и осознанность жизненных целей человека проявляются через структуру использования свободного времени. Шкала состоит из 6 вопросов: 2, 4, 6, 8, 10, 12.

Тест в целом способствует осознанию личностью уровня сформированности своих жизненных целей, возможного противоречия между глубиной жизненных целей и способами использования свободного времени и помогает выбрать направление дальнейшего самосовершенствования личности. Существенно, что при гармоничном развитии личности балльные оценки по обеим шкалам связаны обратной зависимостью: при высоких баллах по шкале Б — низкие показатели шкалы А, и наоборот.

Значимые нарушения обратной зависимости могут свидетельствовать о дисгармоничном развитии личности, кризисном периоде жизни, внутреннем конфликте... В этом случае требуется дополнительное исследование личности для локализации источника противоречия и направленной работы по гармонизации.

Инструкция: Внимательно прочитайте вопрос и решите, какой из ответов — «ДА», «ИНОГДА», «НЕТ/НИКОГДА» — Вам подходит. Запишите его в регистрационный бланк.

Вопросы

1. Посвящаете ли Вы свое свободное время тому, чтобы укрепить отношения с людьми?
2. Читаете ли Вы «легкую» литературу (фантастику, комиксы, приключения)?
3. Читаете ли серьезную литературу?
4. Занимаетесь ли дома работой, которая связана с Вашей профессией?
5. Занимаетесь ли домашними делами, повседневными бытовыми заботами?
6. Имеете ли Вы хобби, которое поглощает Ваше свободное время?
7. Занимаетесь ли спортом ради собственного удовольствия (так сказать, в индивидуальном порядке)?
8. Используете ли свое свободное время для работы, которая является для Вас источником дополнительной прибыли?
9. Бываете ли в кино, театрах, на концертах, в музеях?
10. Бываете ли в ресторанах, кафе, на вечеринках и танцах?
11. Занимаетесь ли общественной работой?
12. Любите ли бить баклуши, посидеть у телевизора?

Регистрационный бланк

1		2	
3		4	
5		6	
7		8	
9		10	
11		12	

Обработка результатов

За каждый ответ начисляется определенное число баллов: за ответ «да» — 0 баллов, за ответ «иногда» — 1 балл, за ответ «нет/никогда» — 2 балла. Подсчитывается сумма баллов по каждой шкале отдельно.

Интерпретация результатов для испытуемых

Шкала А

0—5 баллов. У Вас разносторонние интересы; четкое представление о том, что значит жить интересно; у Вас есть определенная цель в жизни, к которой Вы идете довольно решительно.

6—9 баллов. Ваши запросы несколько занижены; Вы часто беретесь за вещи, которые не доводите до конца; Ваш досуг проходит без какой бы то ни было пользы для Вас.

10—12 баллов. Для Вас, к сожалению, характерно поверхностное отношение к жизни; возможности своего свободного времени Вы используете плохо, часто скучаете, советы других воспринимаете с раздражением. Следует подумать об изменении привычек.

Шкала Б

0—5 баллов. Вы явно отдаете предпочтение развлечениям, свое свободное время проводите несерьезно.

6—9 баллов. Вы любите работать, но человек Вы довольно замкнутый, свободное время проводите в одиночестве, занимаясь своими любимыми делами. Советуем больше общаться с людьми.

10—12 баллов. Все Ваше внимание сконцентрировано на определенной жизненной программе. И Вы тратите себя не только на нее, но и на другие дела.

Контрольные вопросы

1. Содержание и структура коммуникативного процесса.
2. Коммуникативные барьеры.
3. Фильтрация и фасцинация в коммуникативном процессе.
4. Причины плохой коммуникации.
5. Средства коммуникативного процесса.
6. Роль вербальных средств в коммуникации.
7. роль невербальных средств в коммуникативном процессе.
8. Основные направления оптимизации коммуникативного процесса.

Практическая работа №8

Тема: «Построение матриц и социограмм»

Цель занятия: Научиться строить матрицы и социограммы при проведении социометрического опроса.

Оснащение: практикумы, конспект теоретического материала, задания.

Этапы выполнения работы:

1. Ознакомиться с методикой проведения социометрического опроса (приложение 1).
2. Выполнить задания (приложение 2).
3. Оформить отчет. Сделать выводы.

Методика проведения социометрического опроса

Проанализировать характер взаимоотношений в коллективе и принять меры по их оптимизации позволяет метод социометрии. Его основу составляет социометрический опрос.

1. Социометрический опрос - одна из разновидностей опроса, в ходе которого выясняются взаимоотношения между членами коллектива, положение в нем отдельных членов путем взаимовыборов по предложенным критериям.

2. Возможности метода. Позволяет анализировать внутриколлективные и внутригрупповые отношения, изучать структуру микрогрупп в коллективе и положение в нем отдельных членов (проблемы авторитетности, лидерства), оценить психологическую совместимость и уровень его группового единства.

3. Условия и требования проведения опроса:

проводить в коллективах, имеющих опыт совместной деятельности не менее 6 месяцев;

оптимальное количество членов группы 8-15 человек;

все члены коллектива имеют возможность непосредственного активного общения;

содержание вопросов должно быть ясным и понятным каждому опрашиваемому.

4. Процедура опроса.

а) Подготовительный этап:

определение проблемы, выбор объекта;

формулировка социометрических критериев;

разработка бланка социометрического опроса;

б) Основной этап:

установление психологического контакта и инструктаж опрашиваемых о порядке работы;

проведение социометрического опроса;

построение социоматрицы, социограмм, вычисление индексов;

в) Завершающий этап:

анализ результатов опроса;

формулировка выводов;

разработка мер психолого-педагогической коррекции взаимоотношений в коллективе.

5. Социометрический критерий (СК).

СК принято обозначать тот вид деятельности, для выполнения которой

нужно выбрать или отвергнуть одного или нескольких членов коллектива. Критерии формулируются в виде вопросов о желании опрашиваемого совместно с кем-либо участвовать в определенной деятельности. Например, рассмотрим варианты СК в двух сферах деятельности (служебно-функциональной и социально-бытовой).

Уважаемый товарищ!

В целях изучения взаимоотношений в Вашем коллективе просим Вас ответить на предлагаемые вопросы, вписывая фамилии ваших товарищей (или их номера по списку группы). Предварительно просим Вас указать свою фамилию или ее номер в общем списке, при этом анонимность результатов опроса гарантируется.

6. Социометрическая матрица. По результатам опроса строится социометрическая матрица. В горизонтальных строках по числу членов коллектива указываются субъекты выбора (кто выбирает), а в вертикальных столбцах - объекты выбора (кого выбирают). Выборы обозначаются в клетках матрицы: положительный "+", отрицательный "-".

Вариант.

7. Социограмма - схема межличностных отношений в коллективе. Она строится по данным социоматрицы и представляет односторонние или взаимные выборы в виде соответствующих стрелок.

Социограмма позволяет выявить структурные элементы межличностных отношений внутри коллектива - лидеров, изолированных элементов, "отверженных", подгруппы, которых может насчитываться несколько, и типы их коммуникативных связей. Лидер - это наиболее авторитетный член группы, получающий максимальное количество позитивных выборов. Изолированный элемент - член группы, которого не выбирают товарищи. "Отверженный" - член группы, получивший максимальное количество отрицательных выборов при отсутствии даже одного положительного.

8. Социометрические индексы (СИ) позволяют представить результаты опроса в количественной форме. Различают персональные и групповые СИ. К персональным относят:

а) индекс социометрического статуса (Ист) - определяет положение, место конкретного человека в коллективе по выделенному критерию
где n - количество полученных положительных и отрицательных выборов соответственно; N - число испытуемых.

В качестве примера, определим Ист члена коллектива "А":

б) индекс потребности в общении ($I_{об}$) - показывает степень потребности в общении по отношению к теоретически возможной (1,0):

В качестве примера определим члена коллектива "А":

в) индекс психологической совместимости():

где i - количество взаимных положительных и отрицательных выборов соответственно; N - число испытуемых.

К групповым индексам относят:

а) индекс психологической сплоченности группы (Φ) - определяет степень ее группового единства:

где Σ - сумма взаимных положительных выборов в группе; N - число испытуемых.

б) индекс психологической разобщенности группы (Ψ) - определяется как степень групповой разобщенности.

где Σ - сумма взаимных отрицательных выборов в группе.

На основе анализа социоматрицы, расчета социометрических индексов можно сделать выводы, о том что:

1. Наибольшей потребностью в общении обладают респонденты “В” и “Е”, которые сделали соответственно 5 и 4 положительных выборов. Очевидно, у них хорошо развито чувство коллективизма.

2. Наиболее высокий статус имеют респонденты “А” и “Д”, получившие максимум положительных и минимум отрицательных выборов. Можно предположить, что воспитательную работу с членами коллектива целесообразно опосредованно проводить через этих респондентов, предварительно выяснив, что лежит в основе их авторитета (опрос, наблюдение, беседа, анализ документов и др. методы).

3. Ярко выраженных “изолированных” и “отверженных” респондентов в группе нет. Хотя, надо иметь в виду, что при разрыве взаимоотношений между “Ж” и “Б”, первый не будет иметь не одного положительного выбора со стороны товарищей, при четырёх отрицательных.

4. Анализ социометрии и полученных групповых индексов показывает, что, если в процессе индивидуально - воспитательной работы удастся преодолеть антипатию “Г” к “Б” и “З” к “Е”, то это позволит увеличить количество взаимных положительных выборов тем самым повысить индекс психологической сплоченности (Φ).

Тестирование проводится в организации "ЛТЛ-Ростов".

Список членов группы:

1. Комарова Елена
2. Гриценко Светлана
3. Шаповалов Артем
4. Кибасов Никита
5. Бакулова Анастасия
6. Шурдукова Раиса Яковлевна

7. Безуглая Анна

8. Новикова Иннеса

Таблица. Социометрическая матрица.

Вопрос № 1 коммуникативные отношения

№ пп	Кто выбирает	Кого выбирают								Потребность в общении		
	ФИО	1	2	3	4	5	6	7	8	Кп+	Кп-	Ист
1	Комарова Е.	*	+	+			-			2	1	0,14
2	Гриценко С.	+	*	+		-				2	1	0,14
3	Шаповалов А.	+	+	*			-	-		2	2	0
4	Кибасов Н.	-				+	-	+		2	2	0
5	Бакулова А.						-	+	+	2	1	0,14
6	Шурдукова Р.		+		-					1	1	0
7	Безуглая А.			+	-				+	2	1	0,14
8	Новикова И.		-			+				1	1	0
Социометрический статус	Кп+	2	3	3	0	2	0	2	2			
	Кп-	1	1	0	2	1	4	1	0			
	Ист	0,14	0,28	0,43	- 0,28	0,14	- 0,57	0,14	0,28			

Анализ тестирования:

На основе анализа социоматрицы, расчета социометрических индексов можно сделать выводы, о том что:

Потребность в общении развита у всех респондентов одинаково, кроме Шурдуковой и Новиковой. Что касается этих респондентов, чья потребность в общении меньше чем у остальных, можно сказать, что у них плохо развито чувство коллективизма.

Наиболее высокий статус имеют респонденты Гриценко и Шаповалов получившие максимум положительных и минимум отрицательных выборов. Можно предположить, что воспитательную работу с членами коллектива целесообразно опосредованно проводить через этих респондентов, предварительно выяснив, что лежит в основе их авторитета (опрос, наблюдение, беседа, анализ документов и др. методы).

Ярко выражено "изолированные" и "отверженные респонденты", это Кибасов и Шурдукова. Следует провести с ними беседы, выявляющие причину их отстраненности от коллектива. Так же провести определенные мероприятия, для того что бы этих респондентов влить в коллектив.

Анализ социометрии и полученных групповых индексов показывает, что, если в процессе индивидуально - воспитательной работы удастся пре-

одолеить антипатию Комаровой к Шурдуковой, Кибасова к Комаровой и к Безуглой, и Новиковой к Гриценко, то это позволит увеличить количество взаимных положительных выборов тем самым повысить индекс психологической сплоченности.

Вопрос № 2 деловые отношения

№ пп	Кто выбирает	Кого выбирают								Потребность в общении		
	ФИО	1	2	3	4	5	6	7	8	Кп+	Кп-	Ист
1	Комарова Е.	*	-	-	-	-	-	-	-	0	7	-1
2	Гриценко С.	+	*				-			1	1	0
3	Шаповалов А.	+		*		-		-		1	2	-0,14
4	Кибасов Н.				*	-			+	1	1	0
5	Бакулова А.			-		*			+	1	1	0
6	Шурдукова Р.	+				-	*		+	2	1	0,14
7	Безуглая А.					-	+	*		1	1	0
8	Новикова И.			-	+		+		*	2	1	0,14
Социометрический статус		Кп+	3	0	0	1	0	2	0	3		
		Кп-	0	1	2	1	5	2	2	1		
		Ист	0,43	- 0,14	-0,28	0	- 0,71	0	- 0,28	0,28		

Анализ тестирования:

Наибольшей потребностью в деловом общении обладают респонденты Шурдукова и Новикова, которые сделали соответственно 2 положительных выборов. Очевидно, у них хорошо развито чувство коллективизма.

Наиболее высокий деловой статус имеют респонденты Комарова и Новикова, получившие максимум положительных и минимум отрицательных выборов. Они по всем видимости являются лидерами.

Ярко выраженным "отверженным" респондентом является Бакулова, но также и респонденты Гриценко, Шаповалов и Безуглая тоже не получили положительных ответов.

Анализ социометрии показывает, что если в коллективе провести курсы повышений квалификации, тренинги то можно в коллективе образовать намного больше лидеров, чем в данный момент.

На основе социоматрицы строится социограмма — карта социометрических выборов (социометрическая карта).

Социограмма. Социограмма — графическое изображение реакции испытуемых друг на друга при ответах на социометрический критерий. Социограмма позволяет произвести сравнительный анализ структуры взаимоотношений в группе в пространстве на некоторой плоскости («щите») с помощью

специальных знаков (рис. ниже). Она даёт наглядное представление о внутригрупповой дифференциации членов группы за их статусом (популярностью). Пример социогаммы (карты групповой дифференциации), предложенной Я. Коломенским, см. ниже:

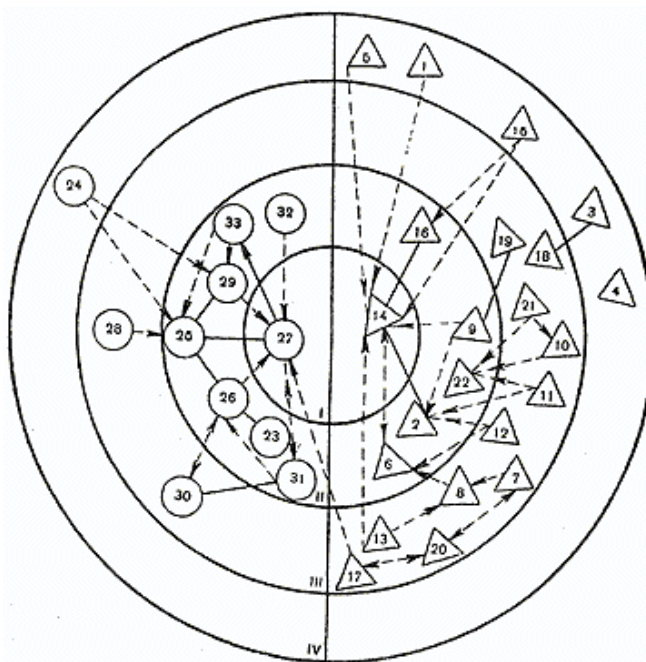


Рисунок 1. Социогамма

- > позитивный односторонний выбор,
- <——> позитивный обоюдный выбор,
- > негативный односторонний выбор,
- <-----> негативный обоюдный выбор.

Все стрелочки следует делать различными цветами для удобства наблюдения. Социогаммная техника является существенным дополнением к табличному подходу в анализе социометрического материала, ибо она дает возможность более глубокого качественного описания и наглядного представления групповых явлений.

Анализ социогаммы заключается в отыскании центральных, наиболее влиятельных членов, затем взаимных пар и группировок. Группировки состояются из взаимосвязанных лиц, стремящихся выбирать друг друга. Наиболее часто в социометрических измерениях встречаются положительные группировки из 2, 3 членов, реже из 4 и более членов.

Примеры социогамм.

Социогамма-мишень – представляет собой систему концентрических окружностей, количество которых равно максимальному количеству выборов, полученных в группе. Все члены группы располагаются на окружностях в соответствии с количеством полученных выборов. Вся социогамма-

мишень делится на секторы по социально-демографическим характеристикам группы (пол, возраст и т. п.).

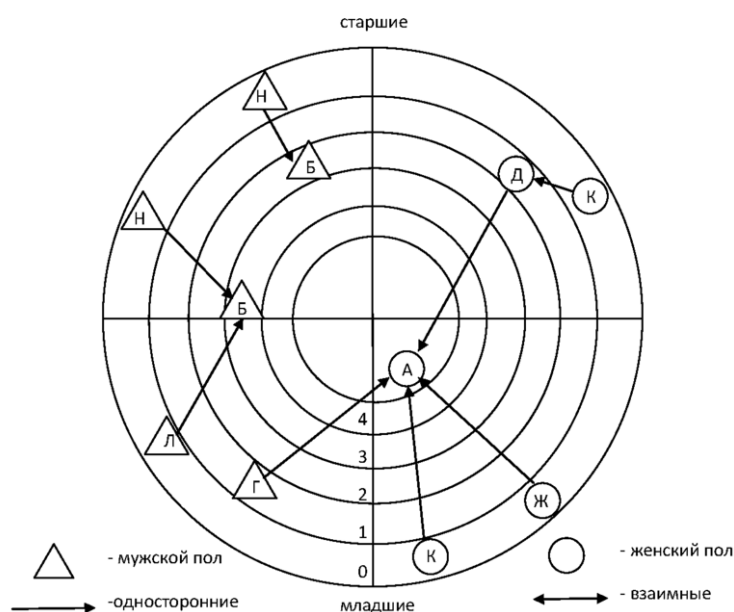


Рисунок 2. Социограмма-мишень

Дифференциальная социограмма - вариант социограммы-мишени, учитывающий статистическую значимость количества полученных выборов. Испытуемые, получившие достоверно большее, чем у других, количество выборов, располагаются в центре социограммы – «звезды». Индивиды, количество выборов которых не достигает верхней границы, находятся во второй окружности – «предпочитаемые»; если количество выборов равно или меньше нижней границы, – в третьей окружности – «игнорируемые»; если выборы отсутствуют, то – «изолированные» – располагаются в пределах самой большой окружности.

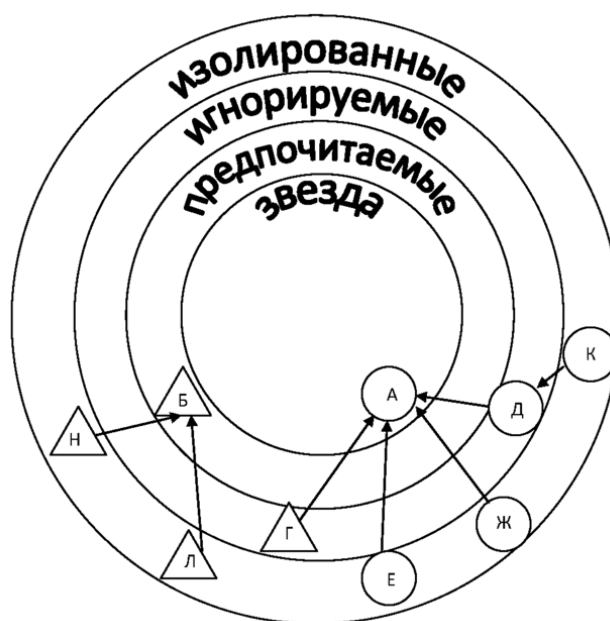


Рисунок 3. Дифференциальная социограмма

Задание 1

Теория

В гипермаркете «XXX» существуют две неформальные группы:

- неформальная группа № 1, в которую входят продавцы и кассиры;
- неформальная группа № 2, в которую входят офис-менеджеры, дизайнер, менеджер по продажам и маркетолог.

Возникновение этих групп обусловлено спецификой работы сотрудников предприятия.

Для выявления социально-психологической структуры этих групп среди работников каждой группы был проведен социометрический опрос. Каждому работнику было предложено анонимно высказать свое отношение к другим работникам группы с помощью трех видов оценок:

«+» - симпатия;

«0» — равнодушие;

«-» — антипатия.

Результаты исследования представлены ниже.

Социоматрица неформальной группы №1

Кого выбирают		Кто выбирает				
		А	Б	В	Г	Д
	А	X	+	0	0	+
	Б	+	X	+	0	0
	В	+	+	X	0	+
	Г	0	-	0	X	0
	Д	0	+	0	+	X

Социоматрица неформальной группы №2

Кого выбирают		Кто выбирает				
		А	Б	В	Г	Д
	А	X	0	+	0	+
	Б	+	X	+	+	+
	В	+	+	X	0	0
	Г	-	0	0	X	-
	Д	0	0	+	+	X

Задание 2

На основании выше представленного исследования составьте социограмму.

Практическая работа №9

Тема: «Принятие управленческих решений в форме деловой игры «Мозговой штурм».

Цель занятия: Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

Оснащение: практикумы, методика проведения метода принятия решений «Мозговой штурм».

Порядок проведения деловой игры

1. Постановка проблемы.

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время -10 мин.

2. Разминка.

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

4. Оценка и подбор наилучших идей.

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Сценарий деловой игры

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.

2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.

3. "Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.

4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.

5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.

6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.

7. "Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.

8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.

9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.

10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".

13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.

15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.

16. Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.

18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь струировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.

19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.

20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.

21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.

22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.

23. В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.

24. Помните: оптимизм и уверенность удешевят умственную и психическую энергию человека

25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:

- заслуживает данная проблема моего внимания?
- что дает ее решение?
- кому и для чего это нужно?
- что произойдет, если ничего не менять?
- что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Задание 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директора службы экономической безопасности фирмы (начальником финансово-экономической службы).

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5.

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение решению и управленческому решению.
2. Охарактеризуйте виды управленческих решений.
3. Охарактеризуйте этапы принятия управленческих решений.
4. Охарактеризуйте методы принятия управленческих решений.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10

Тема: «Составление упражнений по построению схем транзакций»

Цель работы: Составить упражнения по построению схем транзакций.

Оснащение: практикумы, теоретический материал.

Этапы выполнения работы:

1. Ознакомиться с понятием и видами транзакций. (приложение 1).
2. Выполнить задания (приложение 2).
3. Оформить отчет. Сделать выводы.

Приложение 1

Понятие и виды трансакций

Классическая школа при рассмотрении товара как базовую единицы анализа, оставляла без внимания социальные аспекты и правила, которые влияют на стимулы участников процесса обмена. Представитель старых институционалистов Джон Ричард Коммонс попытался по-иному подойти к данной проблеме.

Коммонс полагал, что в таком анализе должны быть учтены все факторы, которые оказывают влияние на отношения индивидов при производстве и потреблении благ. Поэтому базовая единица анализа их деятельности должна связывать экономические, правовые и этические аспекты их отношений. Лишь тогда рассматриваемые отношения (взаимодействия) могут быть проанализированы без потери важных составляющих, таких как: моральные обязательства сторон, их различия в правовом статусе и пр.

Коммонс пишет: Исходная единица деятельности, связывающая право, экономику и этику, должна содержать в себе принципы конфликта, взаимной зависимости и порядка. Такой единицей является Трансакция — исходный элемент институционального анализа¹. Таким образом, понятие трансакции было впервые введено в научный оборот Джоном Ричардом Коммонсом.

Трансакция – это не обмен товарами, а отчуждение и присвоение прав собственности и свобод созданных обществом².

Коммонс различал три основных вида трансакций:

1. **Трансакция сделки** служит для осуществления фактического отчуждения и присвоения прав собственности и свобод. При ее осуществлении необходимо обоюдное согласие сторон, основанное на экономическом интересе каждой из них.

Отличительным признаком трансакции сделки, по мнению Коммонса, является не производство новых благ, а передача товара из рук в руки.

Например, Вы решили приобрести пианино и, изучив рынок, нашли продавца с наиболее привлекательными для вас условиями. Обмен «пианино — деньги» будет взаимовыгодным, если продавец оценивает имеющееся у него пианино в сумму денег меньшую, чем его оцениваете вы. Это взаимодействие подразумевает, что участники обмениваются правами собственности: вы получаете права собственности на пианино, имеющееся у продавца, а продавец — права собственности на ваши деньги. Такое взаимодействие, или трансакцию, Коммонс называет трансакцией сделки (или просто сделкой).

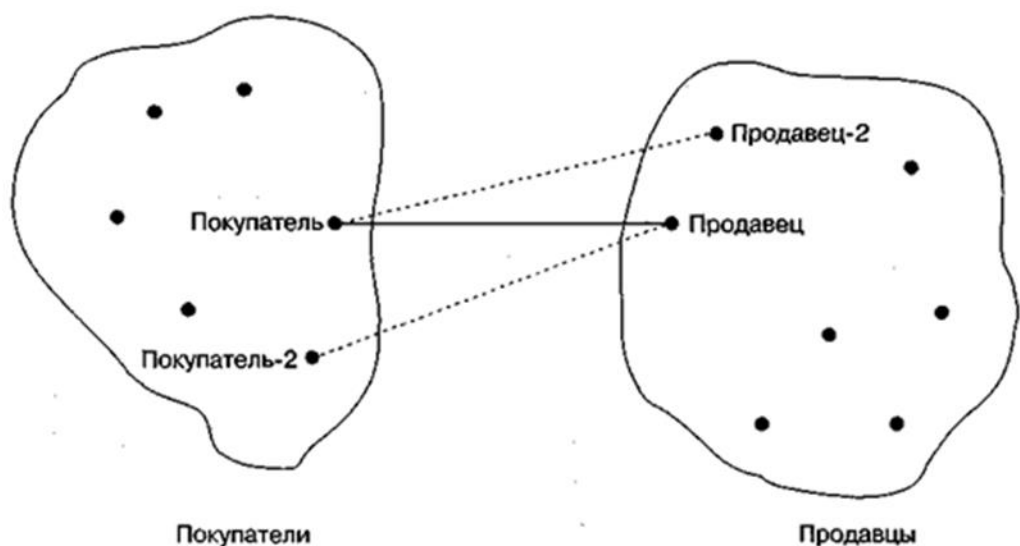


Рисунок 1. Трансакция сделки

Рисунок 1. В этой сделке (как и в любой другой) по крайней мере два участника — Продавец и Покупатель. Однако при этом вы, покупая пианино, обязательно держите на примете альтернативный чуть менее выгодный для вас вариант — другого Продавца-2. Аналогично и Продавец пианино учитывает возможные альтернативы: кому еще он может реализовать имеющийся у него инструмент, и на каких условиях. Альтернативные Продавец-2 и Покупатель-2 также входят в число участников трансакции сделки, поскольку присущие им характеристики (например, насколько меньше Покупатель-2 по сравнению с Покупателем готов заплатить за товар) влияют на характер сделки, заключаемой между Продавцом и Покупателем. Действительно, от того, какую цену готов предложить за пианино ваш конкурент, зависит упорство, с которым вы будете настаивать на своей цене. В свою очередь, позиции Продавца будут зависеть от того, есть ли в ближайшем окружении другие владельцы пианино, желающие их продать.

Таким образом, реально в сделке участвуют четыре стороны. «Вторые» агенты необходимы для свободы вступления в данную конкретную сделку, что обеспечивает одинаковый правовой статус участников. Присутствие других экономических агентов рынка предполагается лишь потенциально.

Посредством сделок происходит перераспределение уже существующих благ (достигаются и реализуются соглашения об обмене собственностью). Взаимозависимость участников трансакции сделки обусловлена редкостью ресурсов и наличием потенциала для взаимовыгодного обмена. **В трансакции сделки соблюдается условие симметричности отношений между контрагентами.**

Хорошая репутация обеспечивает высокую переговорную силу, позволяя заключать контракты на выгодных условиях. Например, в контрактах фирмы «Sony» на продажу профессионального оборудования условия не оговариваются, предоплата — 100%, срок поставки — через четыре месяца,

гарантий никаких, кроме доброго имени фирмы! И при этом у них огромное количество клиентов.

2) Трансакция управления — здесь ключевым является отношение управления подчинения, которое предполагает такое взаимодействие между людьми, когда право принимать решения принадлежит только одной стороне.

Например, в свою фирму для поддержки базы данных вы нанимаете программиста. Обмен «программистские услуги — оплата» будет вам выгоден, если программист оценивает свои услуги в сумму меньшую, чем те затраты, с которыми для вас связана самостоятельная поддержка базы. Такое взаимодействие Коммонс назвал трансакцией управления.

В трансакциях данного типа — два участника, причем один из них, вступая в трансакцию, добровольно признает за другим право отдавать приказы, которые он соглашается выполнять в обмен на определенное вознаграждение. То есть одна из сторон сознательно признает за собой статус подчинения. Примером здесь могут служить отношения нанимателя и наемного работника (хозяина и слуги, акционера и менеджера и т.п.). Стороны обладают различными наборами полномочий, и передача прав односторонняя: подчиненная сторона передает часть их другой стороне. Именно посредством этих трансакций создается богатство. Их цель — повысить эффективность деятельности путем перераспределения заданий между экономическими агентами. Скажем, акционеру выгоднее поручить заботу об акциях менеджеру, нежели самому заниматься оптимизацией своего портфеля.

Итак, в трансакции управления индивиды вступают добровольно, а не принудительно. И те, чья свобода воли в рамках данного типа трансакций ограничивается условиями контракта, получают определенную компенсацию. Эти трансакции обычно характеризуют трудовые отношения и направлены на создание богатства.

В трансакции управления поведение контрагентов явно асимметрично, что является следствием асимметричности положения сторон и соответственно асимметричности правовых отношений.

3) Трансакция рациионирования описывает взаимоотношения, которые построены не на правах равенства и свободы, а на правах принуждения и повиновения. В трансакции рациионирования отсутствует управление.

Пример трансакции рациионирования — определение законодательной властью величины налоговых ставок, которые, в свою очередь, влияют на издержки функционирования хозяйствующих субъектов. Отметим, что принятие подобных решений не подразумевает переговоров с участниками рынка; это волевые решения власти, обязательные для исполнения. Хозяйствующие субъекты должны им подчиниться независимо от того, нравятся они им или нет, выгодны они для них или нет.

В трансакции рациионирования (как и в трансакции управления) участвуют две стороны, но разница в их правовом статусе в этом случае не добро-

вольна. Она обусловлена изначально заданной правовой структурой, существующей в обществе и внешней по отношению к данной трансакции. Другое принципиальное отличие трансакции рационирования от трансакции управления в том, что в роли высшей стороны здесь выступает коллективный орган. Эта трансакция распределяет издержки и выгоды создания богатства посредством диктата агентов, которые обладают более высоким правовым статусом. При ней **сохраняется асимметричность правового положения сторон**, но место управляющей стороны занимает коллективный орган, выполняющий функцию спецификации прав.

К трансакциям рационирования можно отнести: составление бюджета компании советом директоров, федерального бюджета правительством, решение арбитражного суда по поводу распределения богатства.

Приложение 2

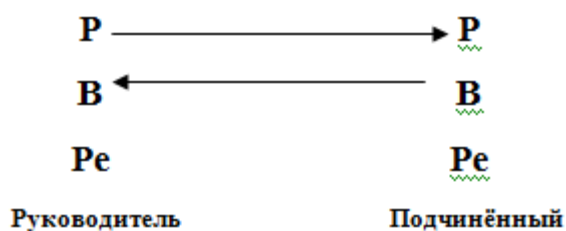
Задание

На основе предложенных ниже ситуаций, составьте различные виды трансакций между сотрудниками предприятия торговли.

Ситуации:

Формы трансакта (дополнительные (параллельные), когда стимул, посланный человеком, встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию.

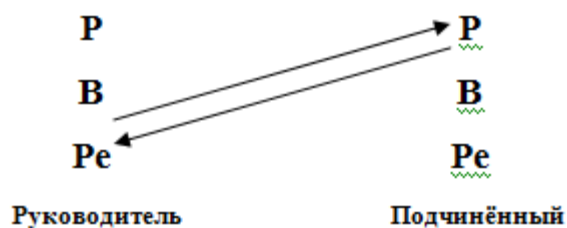
Ситуация 1. Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И вед. Это не в первый раз»



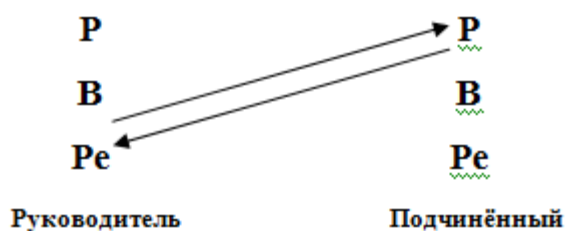
Ситуация 2. Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный; «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

Ситуация 3. Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно лю-

дей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный:»Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

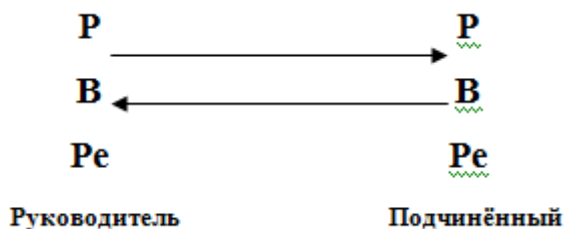


Ситуация 4. Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный:»Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».



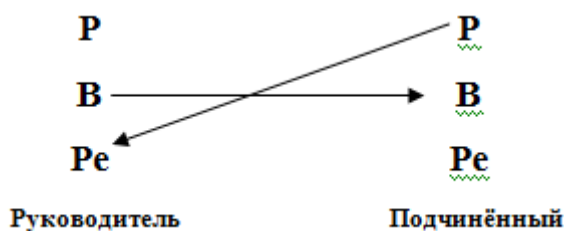
Формы транзакта перекрестные (пересекающиеся) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция.

Ситуация 5. Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять ? Не лезьте не в свои дела!» В этом случае подчиненный выполняет ход Взрослого, предлагающего серьезное дело, а руководитель выступает в ответ в роли Родителя. В ответ на реплику руководителя подчиненный мог бы сказать: «А почему Вы кричите на меня? Кто Вам дал такое право?» Такой поворот событий влечет за собой конфликт, ссору.



Ситуация 6. Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?» (ход Взрослого, интересующегося информацией). Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете.

Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?». Ответ последовал от Родителя. Такой ответ может способствовать развитию конфликтной ситуации



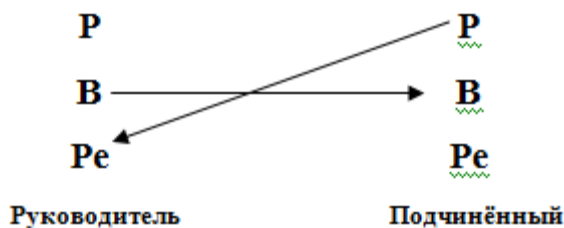
Формы транзакта двухуровневые – угловые и двойные, при которых один уровень видимый, а второй – скрытый, или психологический, – то, что имеется в виду (подтекст).

При угловой транзакции стимул направлен, к примеру, от Взрослого к Взрослому, а ответная реакция – от Ребенка к Взрослому или от Ребенка к Ребенку.

Скрытыми транзакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные и т.п.

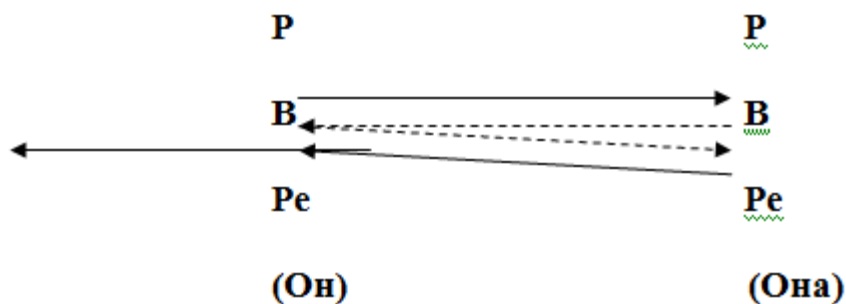
Ситуация 7. Он : «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать» Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».

На социальном уровне происходит разговор между взрослыми о книгах, в то время как на психологическом уровне – это разговор Ребенка с Взрослым, и его содержание – сексуальные взаимоотношения.



Ситуация 8. Работник придя на работу утром с похмелья, сообщает окружающим: «Ох, и врезал я вчера. Голова раскалывается». Начальник: «У каждого бывает»

Перед нами видимая транзакция Взрослый – Взрослый. На самом деле транзакция гораздо глубже. Детское состояние Я алкоголика ищет снисхождение у родительского состояния Я начальника.



ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №11

Тема: «Составление плана проведения совещаний, переговоров, бесед»

Цель: Научиться планировать работу по проведению совещаний, переговоров, бесед.

Оснащение: практикумы.

Этапы выполнения работы:

1. Изучите правила эффективного совещания и этапы конструктивного совещания (Приложение 1, приложение 2).
2. Составить план проведения совещания по теме стимулирования сотрудников организации.
3. Ознакомьтесь с критериями оценки процедуры ведения деловых переговоров (Приложение 3).
4. Составить план проведения переговоров с поставщиком сырья.
5. Изучите основные требования к проведению беседы (приложение 4).
6. Составить план проведения беседы с официантами.
7. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Правила эффективных совещаний:

1. Поставьте конкретную цель – зачем вы проводите совещание. Обязательно проверьте, действительно ли эта цель может быть достигнута с помощью совещания.
2. Определите, с помощью каких приемов проведения совещания вы достигнете этой цели.
3. Установите время совещания и добейтесь того, чтобы оно не только началось, но и закончилось вовремя.

4. Вне зависимости от цели совещания обязательно оставьте время на то, чтобы участники задали вопросы и высказали свою позицию.
5. Определите лимит выступления участников, в том числе и свой лимит. Речи, занимающие более семи минут, не допустимы, даже если слово берет руководитель.

Приложение 2

Этапы конструктивного совещания

Задача ведущего по существу вопросов	Задача ведущего по регулированию отношений между участниками
1. Подготовительный этап	
Дать необходимую для участия в совещании информацию (иногда это просто повестка дня, иногда участникам необходимо предварительно ознакомиться с несколькими вариантами нового проекта и т. п.).	Эмоционально настроить на конструктивное взаимодействие, сформировать «правильные» ожидания у участников (это особенно важно, если обсуждаемый вопрос вызывает споры и разногласия в коллективе или в силу каких-либо других причин сложилась конфликтная ситуация).
2. Начало совещания	
Сформулировать тему и цель совещания. Это можно сделать на доске или листе флипчарта (ватмана)	Задать тон всему совещанию (часто для этого используются своеобразные ритуалы: рассаживание участников, приветствие)
3. Основная часть совещания	
1. Озвучить проблему (либо задачу), ради которой собрано совещание. Предоставить возможность участникам высказать свое мнение, обозначить интересы. 2. Утвердить вопросы, по которым должно быть принято решение на совещании. 3. Обеспечить процесс выработки группой (отдельными участниками) вариантов решения задачи. 4. Обеспечить процесс принятия решений по выдвинутым вопросам, добиться распределения ответственности между исполнителями.	Организовать свободное обсуждение темы совещания, атмосферы, способствующей генерации идей, конструктивному принятию решения.
4. Завершение совещания	
Раздать участникам решения или другие результаты совещания в письменном виде. Если вы не успеваете сразу, сделайте это через час-два после совещания.	Эмоционально завершить разговор и взаимодействие (это особенно важно, когда в процессе совещания велись горячие споры).

Критерии оценки процедуры ведения деловых переговоров

№ п/п	Содержание критерия процедуры ведения деловых переговоров
1.	Составьте план переговоров, отработайте наиболее важные формулировки для нескольких ключевых проблем.
2.	План переговоров должен быть эскизом, а не жесткой схемой проведения.
3.	Не бойтесь отойти от плана, а в случае сложностей отложите обсуждение вопроса до лучших времен.
4.	Предусмотрите достаточный запас возможностей, предложений для конкретной проблемы.
5.	Найдите точки соприкосновения, общности интересов с партнером по переговорам.
6.	Учитывайте долгосрочные перспективы сотрудничества.
7.	Не исходите из того, что вам все ясно, тщательно обдумывайте свои аргументы и поведение.
8.	Ведение переговоров требует серьезной тренировки, не только теоретической, но и практической подготовки.
9.	Способность к ведению переговоров не дается от природы, ее нужно постоянно совершенствовать.
10.	Наиболее ценен тот результат переговоров, который выгоден обеим сторонам.

Основные требования к проведению беседы

Определите цель беседы, иначе она будет бесплодным проведением времени. При этом истинные цели беседы не должны быть известны собеседнику.

Определите целевые вопросы.

- Распределите вопросы в порядке их значимости.
- Обратите внимание на соответствие их формулировок психологическим требованиям.
- Составьте план беседы исходя из конкретной ситуации.

Определите вопросы, поддерживающие беседу, исходя из потребностей, интересов собеседника.

Вступите в контакт с собеседником (таблица 1).

Психология ведения беседы

Вопросы общения	Рекомендации
Для поддержания беседы	Используйте вопросы на темы, интересующие собеседника: победа на конкурсе, в спорте, случаи из жизни и др.
С целью создания эмоционального настроения	1. Вникните в то, что интересует собеседника. 2. Взгляните на мир его глазами, почувствуйте его. 3. Если увидите пассивность собеседника, то: — вы начали с неудачного вопроса; — спросили его невпопад; — у него нет настроения; — взяли не тот тон; — угодили в уязвимое место. 4. Ошибку исправляйте быстро, своевременно, будьте всегда активно-внимательными. 5. Нельзя использовать вопросы, вызывающие у собеседника негативную реакцию

Создайте атмосферу доверия.

- Собеседник должен быть уверен, что беседа приносит ему пользу.

- При тесном контакте возникает потребность поделиться сокровенными мыслями, чувствами, довериться.

- Контакт способствуют собственное «раскрытие», доверительный рассказ о себе.

Обстановка для беседы может быть:

- *благоприятной*: совместный отдых, прогулки по улице, домашняя обстановка, изолированная комната;

- *дискомфортной*: присутствие, вмешательство других людей, незащищенность, беспокойство, тревога.

Примечания.

Владейте собой, соблюдайте педагогический такт:

- не обнаруживайте признаков властности;
- не допускайте упреков, реплик и т. д.;
- поддерживайте обстановку взаимного доверия.

Во время беседы следите:

- за особенностями речевого поведения собеседника: точностью мыслей, формулировок; оговорками, недомолвками; желанием уйти от ответа; паузами;

- за эмоциональными реакциями: тембром голоса, интонацией; мимикой, жестами и др.

- за срабатыванием механизма так называемой психологической защиты;

- за тем, не затронуты ли достоинство, самоуважение.

Как правильно вести беседу? Нужно, чтобы:

- вопросы не задавались «в лоб» (лучше их ставить в косвенной форме);

- вопросы не были внушающими, не носили форму утверждения («Видимо, ты регулярно выполняешь задание?»);

- вопросы ставились в определительной форме, были краткими, понятными собеседнику.

Необходимо слушать внимательно и доверительно, показывать это собеседнику взглядом, мимикой, жестами, всем своим телом, наклоненным к нему. Сочувствуя, одобряя и поддерживая, можно услышать все, что хотелось бы узнать.

Нужно дать возможность собеседнику высказаться. Не торопите его! Помогите ему освободиться от возможных страхов, одобряйте точность высказанных мыслей. Встречные вопросы могут быть заданы только с целью:

- оказать помощь собеседнику, если он желает высказаться;

- оказать помощь собеседнику, если он хочет освободиться от возможных страхов;

- одобрения точности высказанных мыслей.

Не прерывайте высказывания собеседника в случаях его волнения, импульсивности, несущественности высказываний, незначительности деталей, отсутствия полезной информации и т. д. Собеседник всегда говорит о значимых для него вещах!

Помните! При прерывании беседы утрачивается контакт, и важная информация может быть утеряна.

Если в ходе беседы ваш собеседник заметил какую-то неточность (алогичность), не ищите оправданий, а согласитесь с ним, похвалите за сделанное замечание и продолжайте беседу.

Контрольные вопросы:

1. Роль и значение делового общения.
2. Виды делового общения и их характеристика.
3. Этапы и фазы делового общения.
4. Факторы повышения эффективности делового общения

Практическая работа № 12

Тема: «Ролевая игра «Проведение телефонных переговоров».

Цели: развитие умений и навыков работы с источниками учебной и научно-технической информации, выделять главное; приобретение навыков телефонных переговоров.

Оснащение: практикумы, теоретический базис к практической работе, видеоролик «Телефонный этикет»

Этапы выполнения работы

1. В составе микрогрупп ознакомиться с теоретическим базисом к практическому занятию.
2. Просмотр видеоролика «Телефонный этикет».
3. Прочитать примеры деловых телефонных разговоров «по ролям».
4. В соответствии с правилами общения по телефону в деловой сфере составить сценарий и провести телефонный разговор с партнером.
5. Оформить работу, сделать выводы.

Теоретический базис к практическому занятию

"Разговор по телефону лежит на полдороге между искусством и жизнью. Это общение не с человеком, а с образом, который складывается у тебя, когда ты его слушаешь"
(Андре Моруа, французский писатель).

Знание основ делового этикета и умение налаживать контакты – это неотъемлемая часть профессионального опыта сотрудников. По статистике, для решения более 50 % деловых вопросов активно применяется телефон. Опосредованные переговоры во многом отличаются от прямого делового общения. Несоблюдение основ телефонного этикета накладывает отпечаток на имидж и репутацию любой организации. В чем же заключаются основные правила общения по телефону?

5 этапов подготовки к телефонным переговорам

Итог переговоров по телефону во многом зависит от планирования. Результативные звонки не могут быть спонтанными. Подготовку и планирование переговоров можно условно разделить на 5 этапов.

Информация	Сбор документов и материалов для проведения телефонной беседы.
Цель	Определение цели переговоров по телефону (получение информации, назначение встречи).
План	Составление плана деловой беседы и списка вопросов, которые предстоит задать
Время	Выбор удобного для собеседника времени.
Настрой	Положительный настрой не менее важен, чем планирование переговоров. В голосе чаще всего слышно улыбку, усталость или негативные эмоции, что деловой партнер может приписать на свой счет. Для того чтобы голос был «живым», телефонные беседы рекомендуется вести стоя и с улыбкой!

Правила общения по телефону в деловой сфере



– В начале разговора нельзя использовать слова: «алло», «слушаю», «говорите». Первое и элементарное правило: доброжелательно представиться, отвечая на звонок. Например: «Добрый день. Менеджер Татьяна. Компания «Фортуна».

– Переговоры должны быть краткими. Нельзя обсуждать сделку или другое дело по существу. Для этого необходимо

назначать личную встречу.

- Во время разговора передавать трубку много раз – дурной тон.
- Переговоры ведутся только с лицами, принимающими решения.
- Обещание перезвонить следует выполнять незамедлительно, как только решится проблема, или в течение суток.
- Если специалист отсутствует на рабочем месте, возможен обмен информацией с помощью другого сотрудника или помощника руководителя. Содержание сообщения через третьих лиц или на автоответчик необходимо спланировать заранее, соблюдая правила общения по телефону. Секретаря попросить организовать передачу данных и проконтролировать, чтобы они в любом случае дошли до адресата.
- Запись на автоответчик начинают с приветствия, обозначения даты и времени звонка. После краткого сообщения следуют слова прощания.

- Нельзя оставлять без ответа телефонные звонки, так как любой звонок может помочь получить важную информацию или заключить сделку. Трубку поднимать быстро до третьего гудка.
- Разумеется, нельзя отвечать на два телефона одновременно.

10 рекомендаций телефонного этикета

- Вести переговоры быстро и энергично. Четко и внятно излагая аргументы, отвечая на вопросы без продолжительных пауз и неопределенных фраз.
- Пауза может длиться в виде исключения не более одной минуты, если специалист занимается поиском документа. Когда собеседник ждет дольше, он имеет полное право положить трубку.
- Вежливость обязательна для звонков. Ругань и крики в любом случае относятся к нарушению этики общения по телефону.
- При телефонных переговорах не рекомендуется употреблять жаргон, разговорную и ненормативную лексику. Не желательно использовать и терминологию, которая может быть непонятна собеседнику.
- Нельзя прикрывать трубку или микрофон рукой, общаясь с коллегами, так как собеседник, вероятно, услышит этот разговор.
- Заставлять ждать гостя, посетителя, когда вы говорите по телефону – это нарушение делового этикета. В таком случае надо извиниться, озвучить причину и назначить время нового звонка.
- При сбое связи, когда оборвался разговор, заново набирает номер тот, кто звонил. При переговорах представителя компании с клиентом, заказчиком или партнером, представитель перезванивает заново.
- Завершая переговоры, стоит еще раз озвучить совместные соглашения и договоренности.
- Заканчивает беседу и прощается первым, тот, кто позвонил, или старший по должности, по возрасту.
- Искренние слова благодарности незаменимы при завершении разговора. На прощание можно сориентировать собеседника на сотрудничество: «Увидимся завтра» или «Созвонимся в...».

Табу, или каких выражений следует избегать?

Нежелательное выражение	Правила общения по телефону
«Нет»	Это слово, особенно в начале предложения, «напрягает» собеседника, усложняет взаимопонимание. Несогласие желательно выражать корректно. Например, «Мы пойдем вам навстречу и заменим продукт, но вернуть деньги уже невозможно».
«Мы не можем»	Отказать клиенту сходу - значит отправить его к

	конкурентам. Выход: предложить альтернативу и обратить внимание в первую очередь на то, что возможно.
«Перезвоните», «Никого нет», «Все на обеде»	Потенциальный клиент больше не позвонит, а выберет услуги другой фирмы. Поэтому надо помочь ему решить проблему или договориться о встрече, пригласить в офис и т.д.
«Вы должны»	Следует избегать этих слов, используя более мягкие формулировки: «Лучше всего сделать...», «Для вас имеет смысл...»
«Я не знаю», «Я за это не отвечаю», «Это не моя ошибка»	Подрывает репутацию специалиста и организации. При недостатке информации лучше ответить: «Интересный вопрос. Можно я уточню это для вас?»
«Одну секунду подождите, я посмотрю (найду)»	Обман клиента, так как за секунду невозможно сделать дело. Стоит сказать правду: «Поиск необходимой информации потребует 2-3 минуты. Сможете ли вы подождать?»
«Я вас отвлекаю?» или «Можно вас отвлечь?»	Фразы вызывают негатив и усложняют общение. Данные вопросы ставят позвонившего человека в неловкую позицию. Предпочтительный вариант: «У вас есть минута?» или «Вы сейчас можете говорить?»
Вопросы «С кем я сейчас говорю?», «Что вам нужно?»	Фразы недопустимы, поскольку превращают переговоры в допрос и нарушают правила общения по телефону.
Вопрос «Почему...»	Собеседник может подумать, что вы ему не доверяете

7 секретов успешных звонков

- Правила разговора по телефону с клиентами предполагают, что результативные переговоры укладываются в 3-4 минуты.
- Попа и интонация так же важны, как и информация, переданная во время беседы.
- Как говорит собеседник? Быстро или медленно. Успешные менеджеры умеют подстраиваться под темп речи клиента.
- Односложные «да», «нет» предпочтительнее поменять на развернутые ответы. Например, клиент интересуется, будете ли вы в пятницу, стоит не только ответить «да», но и сообщить режим работы.
- Если разговор затянулся, то вместо извинений лучше поблагодарить собеседника. Извиняющийся тон правила разговора по телефону с клиентами не допускают.

– Пометки и записи во время телефонных переговоров в блокноте помогут восстановить ход важного разговора. Деловой человек не будет использовать для этого клочки бумаги или листки календаря.

– Особенностью телефона, является то, что он усиливает речевые недостатки. За своей дикцией и произношением нужно внимательно следить. Совершенствовать технику переговоров поможет запись на диктофон и прослушивание своих разговоров с клиентами.

Когда звонит клиент...

- Дозвонившийся клиент может и не назвать себя, сразу начав излагать свою проблему. Поэтому необходимо тактично спросить: «Простите, а как вас зовут?», «Из какой вы организации?», «Будьте любезны подскажите номер телефона?»
- Правила общения по телефону с клиентами связаны с тем, что передавать стоит только точные сведения, если располагаете необходимыми данными. Клиент, не дождавшийся внятного ответа, больше не обратится в вашу организацию.
- Иногда приходится иметь дело с разгневанным или нервным клиентом. Его жалобу лучше выслушать и не перебивать. Он будет способен к конструктивному диалогу, только когда выговорится. Услышав оскорбление надо положить трубку.

Деловой разговор по телефону.

Пример 1

Руководитель: Центр «Сателлит». Добрый день.

Секретарь: Добрый день. Союз потребительских обществ. Морозова Марина. Я звоню по поводу проведения конкурса.

Р: Александр Петрович. Слушаю вас.

С: Есть ли у вас возможность предоставить нам зал на 120 – 130 человек с 15 по 21 марта?

Р: Да. Вы можете забронировать конференц-зал на 150 мест.

С: Спасибо. Это нас устроит.

Р: Тогда будет необходимо выслать нам гарантийное письмо.

С: Хорошо. По почте с извещением можно отправить?

Р: Да, но идти будет дня три.

С: Это долго.

Р: Вы можете выслать его с курьером.

С: Значит, так и сделаем. Благодарю вас за информацию. До свидания.

Р: Всего доброго. Будем рады сотрудничеству.

Пример 2

Менеджер: Здравствуйте. Я бы хотел переговорить с Иваном Сергеевичем.

Директор выставки: Добрый день. Я вас слушаю.

М: Это Балуев Владимир, менеджер компании «Макси Строй». Я звоню по поводу переговоров, чтобы уточнить расценки.

Д: Очень приятно. Что конкретно вас интересует?

М: Выросла ли стоимость экспозиционного квадратного метра?

Д: Да, выросла. Один квадратный метр в павильоне с 1 сентября стоит шесть тысяч рублей, а в открытой экспозиции – три тысячи.

М: Ясно. Благодарю за информацию.

Д: Пожалуйста. Если у вас возникнут вопросы, звоните.

М: Спасибо. Обращусь при необходимости. Всего доброго.

Д: До свидания.

Умение применять правила общения по телефону с клиентами становится неотъемлемой частью имиджа любой организации. Потребители отдадут предпочтение фирмам, с которыми приятно иметь дело. Эффективное деловое общение – залог успешных сделок, а значит и финансового благополучия предприятия.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №13

Тема: «Определение стиля управления по «Решетке менеджмента» по заданной ситуации».

Цель работы: Построить решетку менеджмента, определить на ней место автократического, демократического и либерального стилей управления.

Оснащение: практикумы, структурно-логические схемы.

Этапы выполнения работы:

1. Постройте решетку менеджмента. (Приложение 1).
2. Укажите на ней место основных стилей управления.
3. Обоснуйте место каждого из стилей управления.
4. Отрадите оптимальный стиль руководства.
5. Оформить работу. Сделать выводы.

Решетка менеджмента.

Решетка управления Р. Блейда и М. Моутона отражает собой 5 основных стилей руководства.

Сетка представляет собой таблицу 9×9 позиций.

По вертикали отражены 9 степеней «заботы о человеке», а по горизонтали – 9 степеней «заботы о производстве».

1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
1.8								9.8
1.7								9.7
1.6								9.6
1.5				5.5				9.5
1.4								9.4
1.3								9.3
1.2								9.2
1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	9.1

1.1 – «Убогий менеджмент» - Руководитель в равной мере не уделяет внимания ни первому, ни второму подходам. При таком отношении к делу он долго на своем посту продержаться не может.

1.9 – «Управление в стиле загородного клуба» - руководитель главное внимание уделяет людям, созданию и упрочнению коллектива, благоприятного морально-психологического климата и творческого настроения, считая, что таким способом можно достичь высоких результатов даже при отсутствии внимания к организационно-техническим условиям.

9.1 – «Власть-подчинение» - руководитель особое внимание уделяет производству, мало внимания обращая на отдельных людей и коллектив в целом.

– «Организационное управление» - руководитель примерно поровну делит свои «привязанности» между людьми и производством. Он твердо управляет всеми сферами деятельности.

9.9 – «Групповое управление» - руководитель создает команду единомышленников, способных на выполнение сложных задач. Здесь совместно определяются цели работы, создаются благоприятные условия для их осуществления и самореализации людей.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение стилю управления..
2. Назовите виды стилей управления.
3. Охарактеризуйте административный стиль управления.
4. Охарактеризуйте демократический стиль управления.
5. Охарактеризуйте либеральный стиль управления.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №14

Тема: «Решение заданной конфликтной ситуации. Определение путей предупреждения стрессовых ситуаций».

Цель работы: Научиться разрешать конфликты, возникающие в профессиональной деятельности, определять пути предупреждения стрессовых ситуаций .

Оснащение: практикумы, кейс-задания.

Этапы выполнения работы:

1. Решите кейс-задания. (Приложение 1).
2. Изучите пути предупреждения стрессовых ситуаций (Приложение 2).
3. Оформите работу. Сделайте выводы.

Приложение 1

Кейс-задания

Кейс-задание 1. Производственный конфликт

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. До конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придётся платить значительный штраф за простой.

Мастер Ломов (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

Рабочие: Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

Мастер: Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

Бригадир (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.

Мастер (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

Начальник цеха (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

Мастер: Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

Начальник цеха: Не твоё дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. Ед.

Начальник цеха: Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

Крюков: Пошли домой, ребята!

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. Ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

Начальник цеха: Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

Начальник ОтиЗ: Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

Заместитель директора (выслушав начальника цеха): По 15 усл. Ед. на

человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

Заместитель директора: Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

Начальник ОМТС: А мы не виноваты. Видимо, не было заказных 84ашин. Надо узнать у диспетчера.

Заместитель директора (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

Диспетчер: Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.

Заместитель директора (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

Заведующий складом: Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издаёт распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. Ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. Ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?
2. Кто виноват в этой производственной ситуации?
3. Какой ущерб нанесён цеху?
4. Как можно было разрешить производственный конфликт?

Кейс-задание2. Конфликт между директором и замом

Даже в процветающих компаниях не всё бывает гладко. Так случилось

и в фирме «Вектор», занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов. Неожиданно для самого себя генеральный директор оказался номинальной фигурой. Всё больший авторитет стал приобретать технический директор, который сосредоточил в своих руках слишком много функций и надеется вскоре сам стать полноправным руководителем. Рассмотрим данную ситуацию с двух точек зрения.

Точка зрения генерального директора.

Меня зовут Алексей Никодимович Петров. Я генеральный директор и собственник компании «Вектор». Мне 53 года, образование я получил во времена СССР, закончив заочно Московский институт электронной техники и Высшую партийную школу. Я принадлежал к так называемому партийно-хозяйственному активу и до перестройки работал на руководящих должностях в различных государственных структурах, связанных с развитием электронной техники. В это время я приобрёл обширные связи в номенклатурной среде.

Мой бизнес зародился в первые годы становления рынка в России. Начальный капитал я заработал на спекулятивных операциях с приватизационными ваучерами. Кое-кто из топ-менеджеров некоторых банков оказались моими однокашниками по Высшей партийной школе. Банки в ту пору остро нуждались в создании электронной системы документооборота и в автоматизации своей работы. Тогда-то и была основана компания «Вектор». Мне удалось убедить руководство нескольких крупнейших банков стран СНГ в том, что только моя компания в состоянии решить их проблемы. Опыт работы с людьми позволил мне набрать команду молодых, бедствовавших в те годы программистов, которые и создали АБС (автоматизированную банковскую систему) «Вектор», функционирующую уже около 20 лет. Большинство сотрудников «Вектора» работают со мной со дня её основания. Я уверен, что они преданы мне, потому что когда-то я фактически спас их семьи от голода.

Компания «Вектор» - успешно развивающийся и перспективный бизнес, созданный исключительно благодаря моему начальному капиталу и моим связям. Я считаю, что этот бизнес уже невозможно остановить, как разогнавшийся локомотив. Я устал от непрерывной беготни и уже не так активен. Я уже не чувствую эйфории от успешно проведённых сделок. Я теперь уже не провожу 24 часа в сутки в офисе и позволяю себе иногда отдыхать недельку-другую в своём особнячке в Доломитовых Альпах.

Всё было бы прекрасно, если бы не напряжённые отношения с техническим директором компании Максимом Максимовичем Богаевским. Богаевский – некогда моя правая рука. Отличный специалист, пользующийся авторитетом в коллективе. Трудоголик. Выпускник МГУ, неосмотрительно избравший карьеру военного. Кандидат технических наук. Работал на «ракетный щит Родины». Я вытащил его «из грязи», как и остальных. Богаевский амбициозен. Чего только стоит электронный адрес, который он себе завёл –

bog@vector.com! На фирме может быть только один Бог – Я!!!

Поначалу наши отношения складывались хорошо, и я передоверил ему большую часть текущих дел по управлению фирмой. Много лет Богаевский превосходно выполнял свои обязанности. Но несколько месяцев назад что-то в его поведении изменилось. Я стал подмечать во взгляде Максима Максимовича недобрую усмешку. Спустя какое-то время я заметил, что когда после моих отъездов в Доломиты я требую его в свой кабинет с докладом, он, ссылаясь на неотложные дела, не является по несколько часов. Если бы подобная ситуация возникла лет пять назад, я бы, не раздумывая, Богаевского уволил: незаменимых людей нет. Но сегодня... Слишком много функций сосредоточено в руках технического директора, а мне самому возвращаться к активному управлению фирмой не хочется, тем более что мой отлаженный бизнес этого и не требует. Я считаю, что вполне заслужил размеренную, спокойную и комфортную жизнь. Но я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля. Мне известно, что рабочие совещания, которые Богаевский проводит с сотрудниками, в последнее время участились, хотя, по моему мнению, в этом нет никакой необходимости. На эти совещания меня не приглашают, об их повестке я узнаю только, если спрошу Богаевского или кого-либо из сотрудников лично. При этом рядовые сотрудники стыдливо прячут глаза и мямлят нечто невразумительное.

Я понимаю, что за моей спиной Богаевский затеял нечестную игру. Вчера мне донесли, что за глаза он отзывается обо мне крайне неуважительно, называет «нашим сибаритом» или «доломитовым боссом». Я понимаю, что в наших отношениях с техническим директором назрел конфликт, который требует скорейшего разрешения, пока в него не оказались вовлечены все сотрудники ком8бакл. Я предпочёл бы решить все проблемы мирным путём, но ситуация может вынудить меня действовать очень жёстко.

Я почти уверен, что цель Богаевского – оттеснить меня полностью от руководства компанией. Что ж, в крайнем случае, я готов предоставить ему такую возможность. По правде говоря, от бизнеса я устал, хотя и не готов уйти полностью «на покой». Я могу надеть на зарвавшегося технаря прочную узду. Хочет Богаевский возглавлять фирму – фирма его! Но деньги этой фирмы – мои. И у меня есть возможность легально вывести все наличные средства из оборота фирмы и перевести их на свой личный банковский счёт.

Точка зрения технического директора

Меня зовут Максим Максимович Богаевский. Я технический директор компании «Вектор». Мне 49 лет, образование я получил во времена СССР, закончив факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. После окончания университета я предпочёл карьеру военного учёного. Я работал в закрытом институте Министерства обороны, участвовал в создании программного обеспечения по управлению ракетными комплексами ПВО. Там же защитил кандидатскую диссертацию. За короткое время дослужился до чина подполковника. Будущее моё казалось предопределённым, но вмеша-

лась перестройка. С начала 1990-х годов моя зарплата, считавшаяся по меркам СССР весьма приличной, сразу «потеряла в весе». Это понизило мой социальный статус, прежде всего, в собственных глазах, а ведь когда-то я мечтал о генеральских лампасах, госдаче и персональном автомобиле.

И тут один из бывших однокашников по учёбе в МГУ познакомил меня с Алексеем Никодимовичем Петровым, человеком, на мой взгляд, недостаточно умным и компетентным, но хватким и удачливым, со связями и с деньгами. К тому же Петров обладал недурными организаторскими способностями. Алексей Никодимович был владельцем и генеральным директором недавно созданной компании «Вектор». Он пригласил меня на собеседование и предложил стать начальником отдела внедрения. В банковском деле я ничего не смыслил, о чем было хорошо известно и мне, и Петрову. Но на тот момент у Петрова подходящей кандидатуры на данную должность не было, и, назначив мне полугодовой испытательный срок с зарплатой, лишь ненамного превышавшей зарплату рядового программиста «Вектора», Петров, по сути, ничем не рисковал. Брал он меня на эту должность, руководствуясь принципом: «Кинем щенка в воду. Выплывет – хорошо, а утонет – не жалко». Но я-то «щенком» себя не считал. Первые месяцы работы в «Векторе» показались мне адом. Я не знал даже, что такое бухгалтерская проводка. А продемонстрировать клиенту свою несостоятельность я не имел права. Приходилось лгать, притворяться, изворачиваться. И это было унижением. Этого унижения я Петрову не прощу никогда.

На то, чтобы полностью войти в курс дела, у меня ушёл год. Мой 87акклитический ум позволил мне освоиться с банковским делом фактически без посторонней помощи. Я месяцами пропадал в командировках, мне непременно нужно было доказать и себе, и другим, что и в этой сфере я на многое способен. Жажда успеха была настолько сильной, что я перестал заниматься делами семьи, и мне пришлось развестись с женой.

Петров оценил моё рвение и сделал меня техническим директором «Вектора». Я стал вторым лицом в компании. А через несколько лет я фактически стал *первым* лицом на фирме.

Сегодня Алексей Никодимович Петров – фигура скорее номинальная. Петров – сибарит. Бизнес его интересует не как процесс, а как средство удовлетворения своих потребностей. Он человек ограниченный, его вполне удовлетворяет годовой доход в XXX долларов, пятикомнатная квартира в Москве, автомобиль БМВ и небольшой особняк в Доломитовых Альпах. Он, по сути дела, прекратил заниматься делами, проводя большую часть времени в этом самом особнячке.

Благополучие «Вектора» обманчивое. Петров стал тормозом собственного бизнеса. Он не прилагает усилий к расширению клиентской базы, полагая, что старые клиенты от него никуда не денутся. Петров не поощряет предлагаемые мною новшества, направленные на развитие фирмы. Он надеется на свои старые связи, помогавшие ему много лет выигрывать тендеры. Но теперь-то это уже не столько его связи, сколько мои, и при решении серъ-

ёзных вопросов банки-клиенты предпочитают иметь дело именно со мной. Виноват в этом Петров сам, фактически передоверив мне управление фирмой. К тому же, раздражение клиентов против «падающей» время от времени АБС настолько велико, что наиболее крупные из них начали переговоры с конкурентами «Вектора». Но я и только я знаю, что нужно сделать, чтобы фирма зажила новой жизнью.

В рядах сотрудников «Вектора» зреет глухое недовольство генеральным. Он надеется на свои «патерналистские» методы работы с персоналом, не чувствуя, что «отцом родным» для большинства сотрудников он уже не является. Стагнация в развитии фирмы привела к тому, что уровень оплаты труда стал уже ниже, чем в компаниях-конкурентах. И на этом фоне я как технический директор начинаю приобретать всё больший авторитет. Если бы генерального выбрали всеобщим голосованием, очень многие отдали бы сегодня свой голос не за Петрова, а за меня. Я поощряю эти настроения, с одной стороны, устанавливая все более тесные контакты с сотрудниками, с другой – не упускаю случая, чтобы выставить напоказ непрофессионализм и отсталость Петрова.

Откровенно говоря, я столько вложил в «Вектор» сил и стольким пожертвовал ради будущего компании, что считал бы справедливым, если в один прекрасный момент стал бы хозяином фирмы и реализовал намеченную программу развития.

У Петрова, хотя и притупившееся, но неплохое аппаратно-номенклатурное чутьё. Думаю, что он почуял опасность. Я пока не знаю, что конкретно он может предпринять, но ожидаю демарша с его стороны. Однако кое-чего Петров не знает. Он не знает о козырных картах в моём рукаве.

Самый неблагоприятный исход для меня – это увольнение под благовидным предлогом. Что ж, я готов уйти из компании и увести за собой часть сотрудников. Ключевых сотрудников! Я уже зарегистрировал новую фирму под названием «Корвет» и новую торговую марку. Кое-кто из руководства банков-клиентов готов посодействовать при участии «Корвета» в тендерах. Мною произведено копирование всех «исходников» АБС «Вектор», причём так, что доказать факт кражи интеллектуальной собственности будет практически невозможно. Возглавив фирму «Корвет», я готов полностью вытеснить «Вектор» с рынка и завоевать новые рынки. Единственная загвоздка заключается в том, что для стартапа у меня не хватает наличных средств.

Вопросы для работы с кейсом

1. Является ли конфликт, описанный в ситуации, конструктивным или деструктивным?
2. К какому типу относится данный конфликт – внутриличностный, межличностный, между личностью и группой?
3. Данный конфликт носит открытый характер или закрытый?
4. На каком этапе развития находится данный конфликт?
5. Какой вклад сделал каждый участник конфликта в развитие фирмы?
6. Какие последствия могут ожидать фирму, если каждый участник кон-

- фликта реализует свои потенциальные планы?
7. На чьей вы стороне? Почему?
 8. Можно ли на данном этапе разрешить конфликт, избежав негативных последствий для компании?

Кейс-задание 3. Менеджер по кадрам

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как бы вы поступили в данной ситуации?
2. Объясните свое поведение.

Кейс-задание 4. Начальник отдела

Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы поступите в этом случае?
2. Объясните свое поведение.

Кейс-задание 5. Конфликт между сотрудницами

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопросы для работы с кейсом

1. В чем причина конфликта?
2. Определите тип конфликта.

Кейс-задание 6. Несогласованный прием на работу

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять

свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопросы для работы с кейсом

1. Как бы вы поступили на месте руководителя?
2. Проиграйте возможные варианты.

Кейс-задание 7. Критика на служебном совещании

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопросы для работы с кейсом

1. В чем причина конфликта?
2. Определите тип конфликта.

Приложение 2

Рекомендации психологического характера «Как помочь себе в острой стрессовой ситуации»

Бывали ли у вас в жизни такие ситуации, когда стресс застигал вас врасплох, причем именно тогда, когда вы меньше всего этого ожидали? В наше беспокойное время нужно быть готовым ко всему и в нужный момент суметь оказать себе первую помощь, дабы не позволить стрессу развиваться и завладеть нами. Мы разберем здесь три примера: если стрессовая ситуация произошла на работе (или в каком-либо другом общественном месте), на улице или дома.

Во всех этих случаях следует помнить одно: **в острой стрессовой ситуации никогда не стоит принимать (пытаться принимать) никаких решений!** Исключения составляют лишь такие происшествия, где дело касается спасения самой жизни (стихийные бедствия, акты терроризма, пожары и т. д.).

Когда в вашей жизни возникла стрессовая ситуация, самое главное в этот момент — суметь переключить свое внимание, не заикливаясь на том, что произошло. Вот несколько простых упражнений для начала.

1. Сосчитайте до десяти.

2. Сосредоточьте внимание на своем дыхании. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите его в легких. Выдох осуществляйте постепенно, тоже через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с дыханием. Прodelайте это несколько раз, чувствуя, как при вдохе ваши легкие наполняются воздухом, а при выдохе грудь освобождается от сдавленности, тяжести.

Далее действуйте в зависимости от того, где вы в данный момент находитесь.

Если вы находитесь на работе или в другом общественном месте:

1. Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из кабинета или из зала. Найдите, такое место, где вы могли бы хоть немного побыть в одиночестве.
2. Найдите способ смочить лоб, виски и запястья на руках холодной водой.
3. Теперь медленно осмотритесь по сторонам, переводя взгляд с предмета на предмет. Про себя мысленно описывайте внешний вид вещей, находящихся в поле зрения, примечая мельчайшие детали, как-то: трещина на оконном стекле или маленькое пятно краски на стене. Это следует делать даже тогда, когда место, где вы находитесь, давно знакомо вам и выглядит вполне заурядно.
4. Теперь посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на своих ощущениях. Вспомните, когда вы в последний раз вот так смотрели на небо, попробуйте воспроизвести здесь и сейчас все положительные эмоции, связанные с этим.
5. Если рядом есть источник с питьевой водой, наберите ее в стакан или, за неимением его, в ладони и пейте не спеша, концентрируясь на ощущениях.
6. Сделайте такое упражнение: выпрямившись, поставьте ноги на ширину плеч, глубоко вдохните и на выдохе наклонитесь, расслабив шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте выполнять упражнение в течение 1—2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не zakружилась голова.

Если вы находитесь на улице:

1. Осмотритесь по сторонам. Рассмотрите окружающие вас предметы, мысленно называйте все, что видите.
2. Детально рассмотрите небо, также мысленно называя про себя все, что видите (облака, следы от самолетов, солнце и т. д.).
3. Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и рассмотрите его внимательно, вглядываясь в каждую деталь. Делайте это не менее 4 минут. Ознакомьтесь с формой, структурой, цветом предмета так хорошо, чтобы вам было легко представить этот предмет с закрытыми глазами.
4. Если есть возможность выпить воды, то сделайте это не спеша, сосредоточившись на ощущениях.
5. Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите ровно, медленно, через нос. Сделав вдох, задержите дыхание, мысленно сосчитав до десяти, затем, не спеша, через нос, выдохните воздух. При каждом выдохе концентрируйтесь на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи. Каждый раз в момент вдоха повторяйте какое-либо утверждение типа: «Я чувствую себя все лучше и лучше».

В качестве первой помощи этого вполне достаточно. Попробуйте на время отстраниться от того, что вы пережили, займитесь каким-нибудь простым видом деятельности. Помните, что в тот день, когда вы попали в стрессовую ситуацию, никаких решений принимать не следует.

Не повредят занятия спортом, прогулка — словом, любая деятельность, связанная с физической активностью, но не переусердствуйте!

Если же мысли о случившемся все-таки одолевают вас, то используйте такой психологический прием: мысленно накрутите ситуацию до предела, вообразите все самое страшное, что только может произойти, намеренно сгустите краски, погрузитесь мысленно во все эти переживания и после этого... «вынырните» из них и посмотрите: ничего страшного не случилось! И возможно, в свете этого пережитое вами: не покажется таким уж непоправимым. Главное — настроить себя на то, что вы *сможете разрешить возникшую проблему*, а не на то, что вы не в силах этого сделать. Помните, что неразрешимых проблем не бывает!

Стресс случился в домашней обстановке:

Сначала сделайте общие два упражнения и шесть упражнений из первого комплекса. Затем, если никакие срочные дела вас не отвлекают, очень советуем вам сделать упражнения на релаксацию (расслабление). Умение расслабиться очень пригодится вам и в будущем.

Все приемы релаксации основаны на более или менее сознательном расслаблении мышц. Ведь наше тело всегда очень чутко реагирует на наши душевные состояния. Стресс всегда создает зажимы в определенных группах мышц. И потому, снимая с помощью релаксации наши физические блоки, мы тем самым выравниваем и свое душевное состояние.

Антистрессовая релаксация

(рекомендована Всемирной организацией здравоохранения)

Перед тем как начать выполнять упражнения, выключите в квартире все шумные приборы, по возможности отключите телефон. Приглушите свет или задерните шторы, если на улице светло. Можно включить спокойную, тихую, мелодичную музыку.

1. Лягте на спину — так, чтобы тело чувствовало себя спокойно, уютно, комфортно. Одежда не должна стеснять наших движений.

2. Закройте глаза. Начните дышать медленно и глубоко, прислушиваясь к своему дыханию. Сделайте вдох и примерно на 10 секунд задержите воздух в легких. Выдыхайте, не торопясь, следите за расслаблением и мысленно говорите себе: «Вдох и выдох, как прилив и отлив». Повторите это 5—6 раз. Затем отдохните около 20 секунд.

3. Начните сокращать отдельные мышцы и их группы. Удерживайте сокращение до 10 секунд, затем расслабляйтесь. Проойдитесь таким образом по

всему телу. Повторите это упражнение трижды, расслабьтесь, отрешитесь от проблем, ни о чем не думайте.

4. Прочувствуйте как можно полнее ощущение расслабленности, охватывающее вас от пальцев ног, через икры, бедра, туловище до головы. Повторяйте про себя: «Я успокаиваюсь, мне приятно, меня ничто не тревожит».

5. Ощутите, как расслабленность заполняет собой все части вашего тела, каждую его клеточку. Вы чувствуете, как напряжение покидает вас. Расслаблены ваши плечи, шея, лицевые мускулы (рот может быть приоткрыт). Лежите спокойно, как тряпичная кукла. Наслаждайтесь этим ощущением около 30 секунд.

6. Сосчитайте до десяти, мысленно говоря себе, что с каждой последующей цифрой ваши мышцы все более расслабляются. Теперь ваша единственная забота — насладиться состоянием покоя.

Наступает «пробуждение». Сосчитайте до двадцати. Говорите себе: «Когда я досчитаю до двадцати, мои глаза откроются, я буду чувствовать себя бодрым(ой). Неприятное напряжение в конечностях исчезнет. На душе будет легко и спокойно».

Это упражнение рекомендуется выполнять 2—3 раза в неделю. Поначалу оно занимает около четверти часа, но при достаточном овладении им релаксация достигается быстрее.

Контрольные вопросы:

5. Дайте определение конфликту.
6. Назовите причины конфликтов.
7. Назовите виды конфликтов.
8. Охарактеризуйте методы управления конфликтной ситуацией.
9. Дайте определение стрессу.
10. Назовите причины стресса.

Список использованных источников

Основные источники:

1. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451068>.
2. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453155>

Дополнительные источники:

1. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для среднего профессионального образования / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 249 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9457-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452929>.
2. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 175 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08328-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453650>;
3. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 246 с. — (Про-

фессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452214>

3. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 335 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01144-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452525>.

Интернет-ресурсы:

1. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru>, свободный
2. Сайт практического журнала по работе с персоналом «Кадровое дело» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://kdelo.ru>, свободный.
3. Сайт журнал об управлении персоналом «HRMagazine» [Электронный ресурс] Режим доступа: [http:// HRMagazine.com](http://HRMagazine.com), свободный.
4. Информационный портал «Управление человеческими ресурсами» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dps.smrtlc.ru>, свободный.
5. Информационный портал по менеджменту и управлению персоналом «Управление персоналом» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cfin.ru>, свободный.