

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Уфимский государственный авиационный технический университет»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Рабочая тетрадь



Уфа 2021

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Рабочая тетрадь

Учебное электронное издание сетевого доступа

Уфа 2021

Автор-составитель Л. Р. Амирханова

Менеджмент на предприятиях энергетического машиностроения :
рабочая тетрадь [Электронный ресурс] / Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т ;
[авт.-сост. Л. Р. Амирханова]. – Уфа : УГАТУ, 2021. – URL:
https://www.ugatu.su/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/El_izd/2021-60.pdf

Цель рабочей тетради – обеспечить более глубокое усвоение материала курса «Менеджмент на предприятиях энергетического машиностроения» и закрепление знаний, умений и навыков, необходимых для практической деятельности.

Предназначена для студентов направления подготовки бакалавров 13.03.03 Энергетическое машиностроение (профиль «Двигатели внутреннего сгорания»).

Рецензент д-р экон. наук, доц. Т. А. Гилева

При подготовке электронного издания использовались следующие программные средства:

- Adobe Acrobat – текстовый редактор;
- Microsoft Word – текстовый редактор.

Автор-составитель *Амирханова Лилия Рифовна*

Компьютерная верстка: *Л. А. Вяземская*

Программирование и компьютерный дизайн: *А. П. Меркулова*

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет»
450008, Уфа, ул. К. Маркса, 12.
Тел.: +7-908-35-05-007
e-mail: rik.ugatu@yandex.ru

Все права на размножение, распространение в любой форме остаются за разработчиком.
Нелегальное копирование, использование данного продукта запрещено.

Введение

Практические занятия по курсу «Менеджмент на предприятиях энергетического машиностроения» имеют целью закрепить полученные студентами теоретические знания, привить определенные практические навыки в решении различных управленческих ситуаций и задач, с которыми им придется иметь дело в профессиональной деятельности.

Тематика практических занятий определяется содержанием курса «Менеджмент на предприятиях энергетического машиностроения» и отражает основные разделы этой дисциплины:

- методологические основы деятельности менеджера;
- управление человеком и группой;
- труд менеджера;
- организационные отношения в системе менеджмента;
- разработка управленческих решений.

При изучении перечисленных разделов внимание студентов должно быть обращено на следующие управленческие проблемы:

- рациональная организация труда руководителя;
- эффективное проведение совещаний;
- выбор соответствующего стиля управления коллективом;
- принятие своевременных и безошибочных решений.

Основными методами обучения являются деловая игра, анализ конкретных ситуаций и ситуативных задач, отработка управленческих тренингов по формированию навыков межличностного общения на всех уровнях организации.

Эти методы обучения относятся к активным. Среди них предпочтение отдается методу деловых игр, поскольку он развивает способность к системному анализу проблем, прогнозированию и планированию, тренирует умение разрабатывать новые идеи, развивает способности дискутировать и общаться с людьми.

Также интересен метод конкретных ситуаций (КС), который учит «видеть» проблему, глубже понимать и использовать управленческие концепции.

В ходе чтения КС студент должен найти истинную причину возникновения проблемы. После анализа КС необходимо перейти к ее обсуждению. Дискуссию завершает преподаватель соответствующим резюме.

Анализ ситуативной задачи состоит в том, что студенты анализируют задачу, выделяют в ней проблему, затем обсуждают свои выводы в небольших группах по 2–4 человека, вырабатывают совместные выводы или решения. Все варианты решений выносятся на общую дискуссию. Задача каждого – аргументированно доказать обоснованность своего решения и оценить варианты решений, предлагаемые другими. К окончанию дискуссии студенты приходят к коллективно выработанному решению или оставляют 2–3 равноценных варианта. В многовариантности решений ситуативной задачи заложен один из ее обучающих факторов.

Коммуникативные тренинги позволяют виртуально пройти через различные модели жизненных ситуаций. Студенты разыгрывают различные ситуации, делают выводы и в следующих упражнениях стремятся учитывать свои ошибки, совершенствуют свое поведение в новых ситуациях. Это дает им возможность больше пробовать и не бояться проиграть, искать более эффективные формы взаимодействия.

1. Методология менеджмента

Цель – изучение принципов, методов и подходов к управлению организацией (2 ч).

Задания

1. Дорисуйте отсутствующие элементы формализованной модели управления социально-экономическим объектом (рис. 1). Какие функции выполняются менеджером в рамках этой модели? Опишите содержание элементов модели для достижения цели – обеспечение безопасности производственной деятельности предприятия энергетического машиностроения.

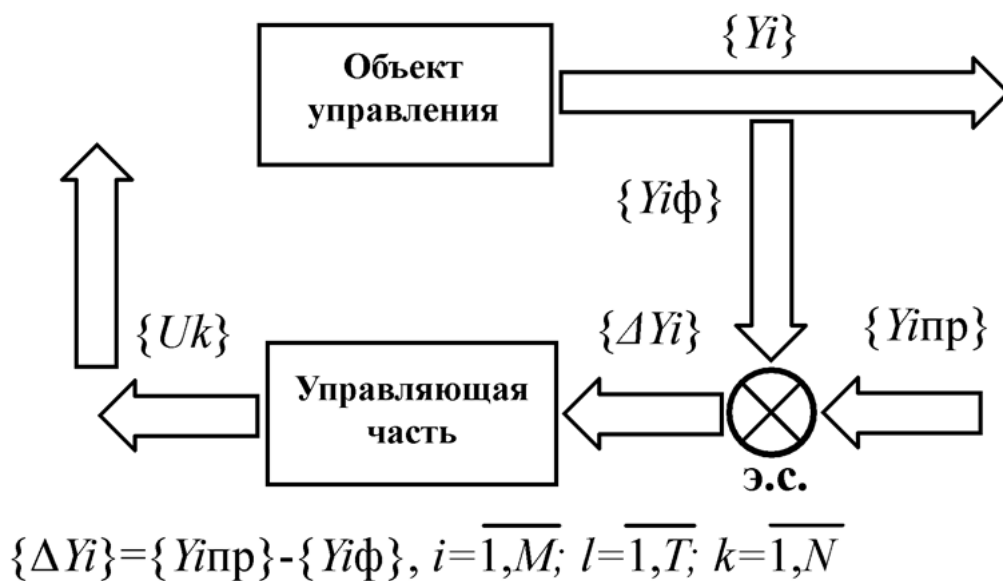


Рис. 1. Формализованная модель менеджмента

2. Перечислите факторы, которые влияют на выбор между централизацией и децентрализацией управления организацией. Заполните табл. 1.

Достоинства и недостатки принципов централизации и децентрализации

	Достоинства	Недостатки
Принцип централизации		
Принцип децентрализации		

3. Приведите примеры системного, ситуационного и процессно-ориентированного подходов к управлению социально-экономическим объектом. Как использование перечисленных подходов способствует повышению безопасности объектов энергетического машиностроения?

4. Чем отличаются общие функции менеджмента от специфических (конкретных)? Как меняется выраженность общих функций менеджмента в зависимости от уровня управленческой иерархии? Опишите содержание общих функций управления на примере деятельности энергомашиностроительного предприятия.

5. Подсистемы внутренней среды предприятия обеспечивают функционирование протекающих в ней процессов и определяют его мощь. Проанализируйте внутреннюю среду предприятия по подсистемам:

- А) Организационная структура управления предприятием;
- Б) Каналы коммуникации на предприятии;
- В) Параметры персонала;
- Г) Содержание корпоративного духа и организационной культуры;
- Д) Наличие соответствующих ресурсов и эффективность их использования;
- Е) Методология менеджмента: подходы и принципы решения задач;
- Ж) Состояние финансов предприятия;
- З) Состояние техники и степень технологического развития предприятия;
- И) Социально-психологическая атмосфера на предприятии.

На примере машиностроительного предприятия проанализируйте его внутреннюю среду по перечисленным выше подсистемам.

6. В табл. 2 представлены управленческие роли менеджеров по Г. Минтцбергу. Какую роль/роли еще можно добавить в табл. 2?

Управленческие роли менеджеров по Г. Минтцбергу

Категория	Роль	Характер роли
Межличностные роли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Начальник. 2. Лидер. 3. Связник 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Символ юридической власти, выполняющий церемониальные обязанности. 2. Вдохновляет работников на достижение цели. 3. Является звеном в коммуникационной цепочке
Информационные роли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нервный центр. 2. Распространитель. 3. Представитель 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принимает разрозненную информацию. 2. Передает проанализированную информацию работникам. 3. Передает проанализированную информацию во внешнюю среду
Решающие роли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предприниматель. 2. Ликвидатор нарушений. 3. Распределитель средств. 4. Посредник 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Является инициатором изменений в организации. 2. Предлагает корректирующие меры в уникальных ситуациях. 3. Определяет получателя ресурсов. 4. Ведет переговорный процесс

7. Решите кроссворд (рис. 2).

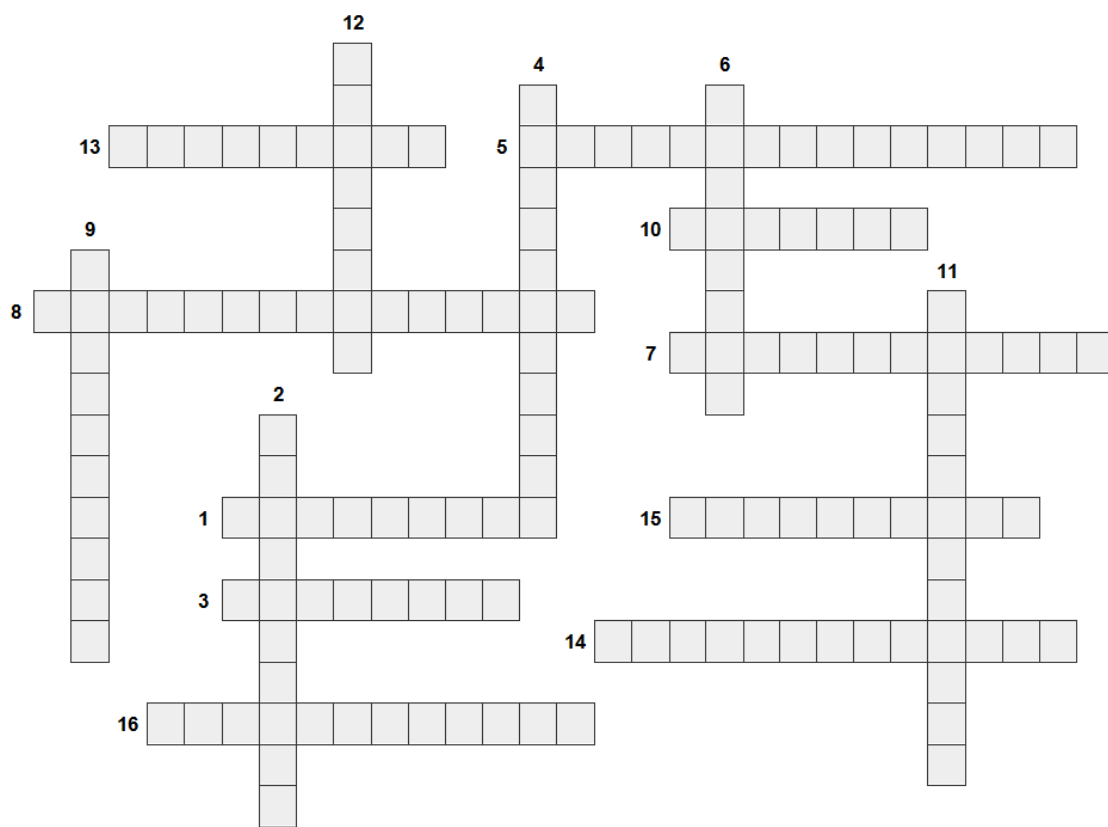


Рис. 2. Кроссворд к разделу «Методология менеджмента»

1. Побуждение исполнителей к достижению поставленных целей.
2. Подход к управлению как к процессу, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных действий – функций управления.
3. Специалист по управлению коллективной деятельностью людей.
4. Установление взаимодействия между подразделениями.
5. Распределение задач между отдельными подразделениями или работниками.
6. Набор обстоятельств, которые влияют на функционирование организации в данное время.
7. Подход, предполагающий, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией.
8. Передача ответственности за ключевое решение на нижний уровень управления организацией.
9. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

10. *Виды деятельности, необходимые для осуществления управления.*

11. *Процесс обмена информацией между двумя и более людьми.*

12. *Сравнение реально достигнутых значений показателей с теми, которые были запланированы.*

13. *Подход в управлении, который предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.*

14. *Сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства.*

15. *Совокупное осуществление функций.*

16. *Выбор целей и плана действий по их достижению.*

Конкретная ситуация «Управление бригадой»

Началась весна, снег активно таял. В связи с этим мастер ЖКХ Ралиф дал задание бригадир Ягофару вместе с несколькими рабочими очистить крышу пятиэтажного дома от наледи и снега. Бригадир с двумя рабочими пошли на крышу, а внизу, чтобы комки снега не попали на прохожих, оставили молодого рабочего Урала. Через некоторое время пришел Ралиф, чтобы проверить работу бригады. Подойдя ближе, он сказал Уралу, чтобы тот встал чуть подале от середины тротуара, чтобы не мешать прохожим. Урал занял рекомендованную позицию. Тогда сверху бригадир Ягофар крикнул: «Вернись на прежнее место!» Но Ралиф его остановил: «Стой как я сказал». Урал не знал, что и делать, т. к. сверху опять донеслось: «Кому говорят, вернись на прежнее место». Урал начал нервничать и, махнув на них рукой, огрызнулся: «Сначала разберитесь между собой».

Вопросы для обсуждения конкретной ситуации

1. Какой принцип управления А. Файоля здесь нарушен?
2. Что можно порекомендовать мастеру ЖКХ?

2. Управление человеком и группой

Цель – изучение теорий мотивации и применение их рекомендаций в управлении персоналом (4 ч).

Задания

1. Перечислите условия для развития творческого потенциала личности.

2. Каковы были ожидания у студентов при поступлении в УГАТУ? Оправдались ли они?

3. Заполните пустующие блоки обобщенной модели мотивации поведения индивида (рис. 3). Выделите основные элементы модели, на которые должен акцентировать свое внимание менеджер. В чем состоит суть закона результата, выявленного психологами?

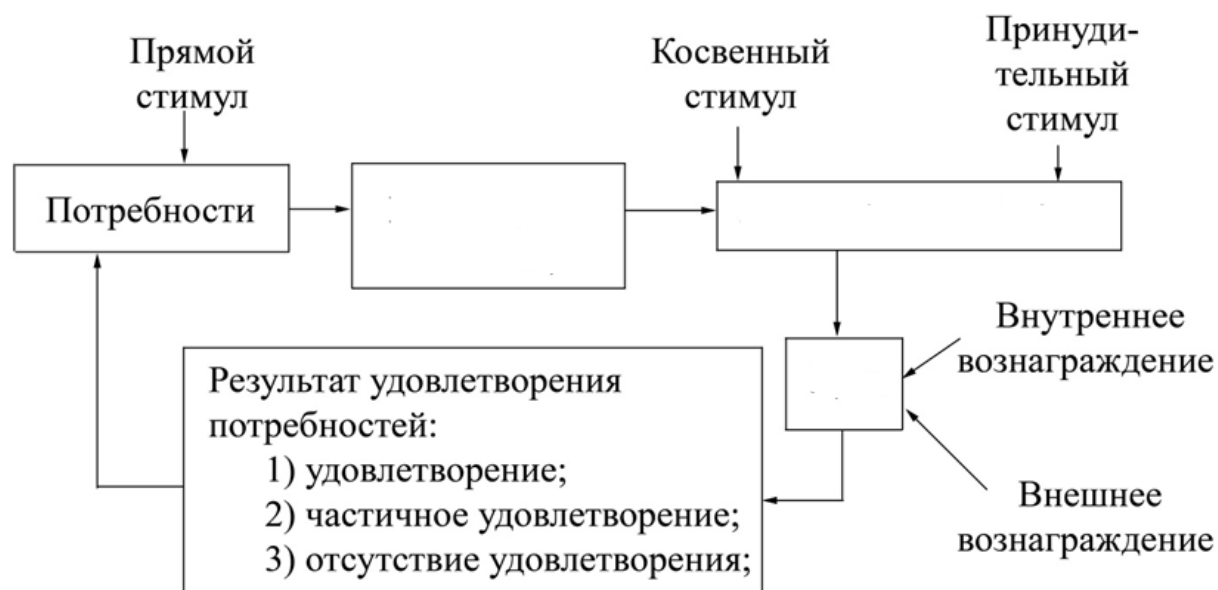


Рис. 3. Обобщенная модель мотивации поведения индивида через его потребности

4. Решите кроссворд (рис. 4).

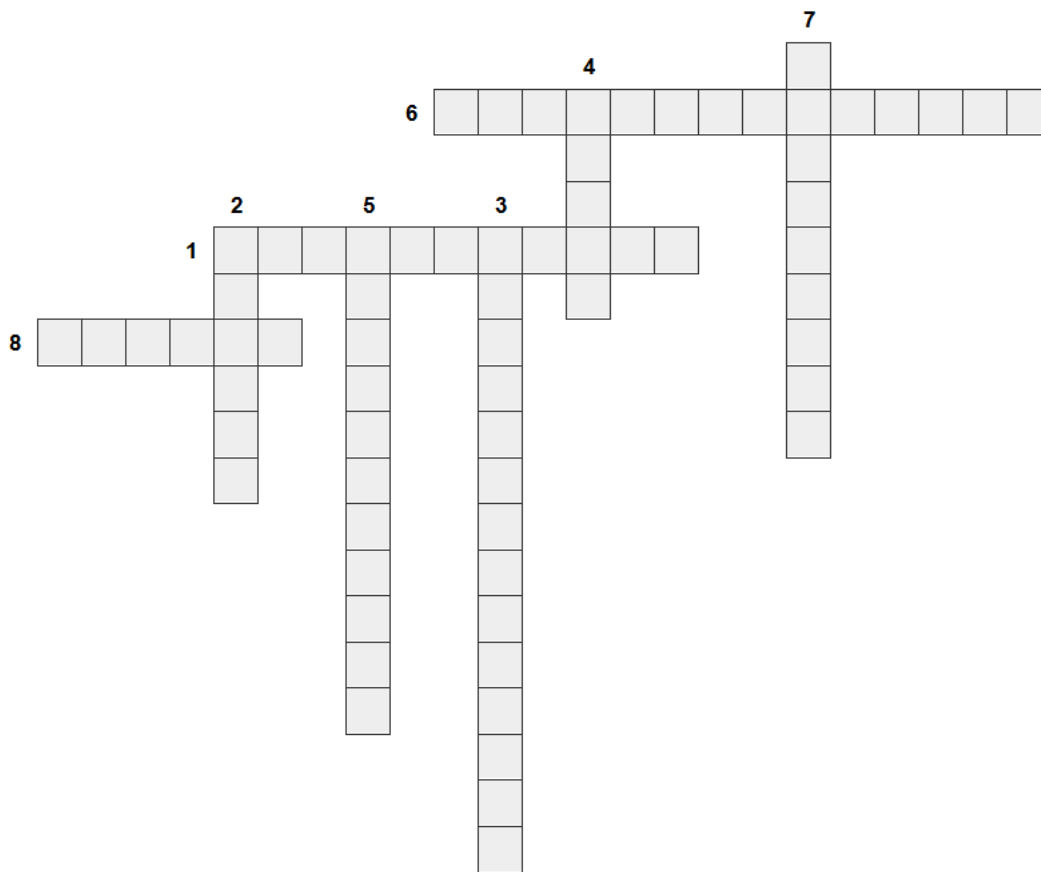


Рис. 4. Кроссворд к разделу «Управление человеком и группой»

1. Явление, при котором цели группы сильно отличаются от целей организации и в группе наблюдается усиленное сопротивление нововведениям, называется ...

2. Обособленное объединение небольшого количества людей, которые находятся в достаточно устойчивом взаимодействии и которые осуществляют совместные действия.

3. Все то, что человек считает ценным для себя.

4. Стремление работника получить определенные блага.

5. Ощущение недостатка в чем-либо.

6. Воздействие на индивида потребностно-значимым для него внешним предметом, побуждающим его к действиям.

7. Психический механизм индивида, обеспечивающий узнавание предмета активной потребности и запускающий поведение по его присвоению.

8. Физический раздражитель, воздействующий на органы чувств.

Ситуативные задачи

1. Менеджеру по продажам предлагают повысить квалификацию в течение нескольких недель. Это предложение ему не понравилось, т. к. в течение этих недель он мог совершить несколько сделок. Начальнику отдела продаж необходимо рассмотреть эту ситуацию с разных сторон и для повышения мотивации менеджера использовать следующие методы: материальный, целевой, обогащения труда.

2. Выберите из предложенного списка несколько мероприятий, существенно улучшающих мотивацию персонала к работе:

А) Топ-менеджеры обязаны сообщать персоналу о целевых установках предприятия;

Б) Использовать на предприятии ротацию;

В) Для успешного разрешения проблем включать в одну команду тех сотрудников, которые симпатизируют друг другу;

Г) Руководители обязаны участвовать при разрешении проблем сотрудников;

Д) Подчиненным необходимо делегировать более сложные задачи;

Е) При критике необходимо акцентировать внимание подчиненного не только на недостатки, но и на достоинства выполняемой им работы;

Ж) Внедрять соревновательные механизмы за достижение высших результатов.

Каков алгоритм разработки системы мотивации? Из приведенного выше списка что является материальным или социальным стимулированием?

3. Разработать систему мотивации труда на машиностроительном предприятии, которая позволит удовлетворить все группы потребностей согласно теории А. Маслоу: кто и за что вознаграждается? В чем суть вознаграждения? Кто и за что наказывается? В чем суть наказания?

4. Один из сотрудников сказал, что содержание его работы ему не нравится, и просит делегировать ему более сложную задачу. Выберите вариант реагирования на данное заявление сотрудника из списка предложенного ниже:

А) Выясню содержание работы, которая была бы ему более интересна. При первой же возможности предоставлю ее ему;

Б) Если такой работы нет, постараюсь убедить сотрудника терпеливо ждать будущей интересной работы, как это делают остальные члены коллектива;

В) Докажу, что каждая работа дает возможность для ее творческого развития;

Г) Другой ответ.

5. Качество работы одного из членов коллектива ухудшилось. На него поступили жалобы от нескольких клиентов по поводу его грубого общения с ними. Вы собираетесь встретиться с ним для обсуждения качества его работы. Определить темы, которые необходимо затронуть на этой встрече. Разработать показатели, на основе которых Вы будете оценивать результаты его деятельности.

6. Составьте обобщенный образ лидера.

Упражнение 1

Каждый студент должен дать ответ на следующее: «Мое предназначение в данной группе». Оценить ответ баллами от 1 до 5. Цель упражнения – научить студентов самостоятельно формулировать свои цели в зависимости от ситуации и с учетом перспективы.

Упражнение 2

Упражнение нацелено на формирование умения определять скрытые мотивы. Ситуация состоит в следующем: подчиненному хочется выполнять свою работу одному, без помощников. Сгенерировать не менее 5 причин возникновения такой ситуации.

Конкретная ситуация «Встреча бывших однокурсников»

Друзья Семен, Алексей, Олеся и Григорий, которые не виделись с момента окончания университета семь лет назад, решили встретиться и поговорить. Разговор о настоящем представил гораздо больший интерес, чем воспоминания о прошлой жизни.

«Я устал от своей работы», – сказал Григорий. – Когда я устроился в издательство, думал, что у меня будет творческая и разнообразная деятельность. Так и было, пока я не стал руководителем отдела. Теперь у меня много административной работы,

и я вынужден издавать приказы своим подчиненным. Это мне не нравится. Домой прихожу поздно, жена и дети уже спят. С друзьями не могу увидеться. Думаю, что лучше меньше зарабатывать, чем быть слишком загруженным ответственной работой».

«А я не довольна своей заработной платой, хотя этих денег мне хватает. Но не это главное. Работаю пять лет в университете, всем я известна, подготовила две монографии, а зарплата у меня такая же, какая и у племянника ректора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного отделения университета. Я сделала вывод для себя: руководство мало обращает внимание на то, кто сколько дает университету. Надеялась сделать быструю карьеру, но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение по карьерной лестнице в другом вузе – уйду».

«Я также пытался сделать карьеру, – перебил Олесю Семен. – Дошел до уровня начальника отдела. Но затем осознал, что перспектив роста у меня практически нет, и решил стать простым рабочим. И получается хорошо. Зарплата у меня высокая. Отработал свое и отдыхай. Семьи своей пока нет, но друзей много. Мы играем в футбол. Во время отпуска сплавляемся на лодках. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что еще надо? Я своей работой доволен».

«Удивительно! Вы говорите все о деньгах да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Сейчас зарплата нормальная, но радости я от этого не испытываю. Сидит семь человек в маленькой комнате, рядом со мной сидит сотрудник, который постоянно курит, не выходя в коридор. Начальник всегда вмешивается в мою работу со своими советами. Я его голос уже слышать не могу. Удерживает меня здесь то, что работа творческая, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти: садик, больница и путевками в санаторий во время отпуска всегда обеспечивают. Так что мне приходится мириться. А что поделаешь, надо думать о будущем», – так завершил свой монолог Алексей.

Вопрос для обсуждения конкретной ситуации

1. Назовите активные потребности героев ситуаций в соответствии с терминологией теории иерархии потребностей А. Маслоу.

3. Труд менеджера

Цель – обеспечение культуры труда менеджера (2 ч).

Задания

1. Перечислите особенности труда менеджера машиностроительного предприятия.

2. Какими постоянными качествами должен обладать лидер? Какие качества он должен проявлять по ситуации?

3. Какой стиль управления признан менеджерами всего мира наилучшим?

4. Расскажите о технологии управления временем. Пути экономии времени.

5. Опишите технологию делегирования. Назовите причины сопротивления делегированию со стороны подчиненных. Что мешает передаче полномочий сотрудникам?

6. В чем достоинства и недостатки широкого применения делегирования на предприятии? Рассмотреть отдельно позиции менеджера и подчиненного.

7. Какие задачи должен решать сам руководитель, а какие передать подчиненным?

8. Вспомните конфликт, участником которого Вы были. Что стало причиной конфликта? Как он был разрешен? Какие стратегии разрешения конфликта Вы использовали?

9. Перечислите позитивные и негативные последствия конфликта. Как конфликт может повлиять на эффективность управленческого решения?

10. Назовите авторов ситуативной модели руководства (рис. 5). Опишите переменные, представленные на рис. 5.

11. Что такое имидж? Какой имидж вы формируете у себя?

12. Что такое стресс? Назовите методы управления стрессом. Какие методы повышения иммунитета к стрессу Вы знаете?

13. В чем заключается самоменеджмент студента и руководителя организации?

14. В ходе курса по руководству проектами менеджер проекта, в недавнем прошлом компьютерный специалист, говорит: «Я с большим трудом успеваю следить за последними изменениями, отстаю от тех, кем руковожу. Мои сотрудники так быстро продвигаются. Мне не хочется терять квалификацию, но заниматься приходится совсем другими вопросами...». О какой квалификации идет речь? В чем состоит рост квалификации руководителя?

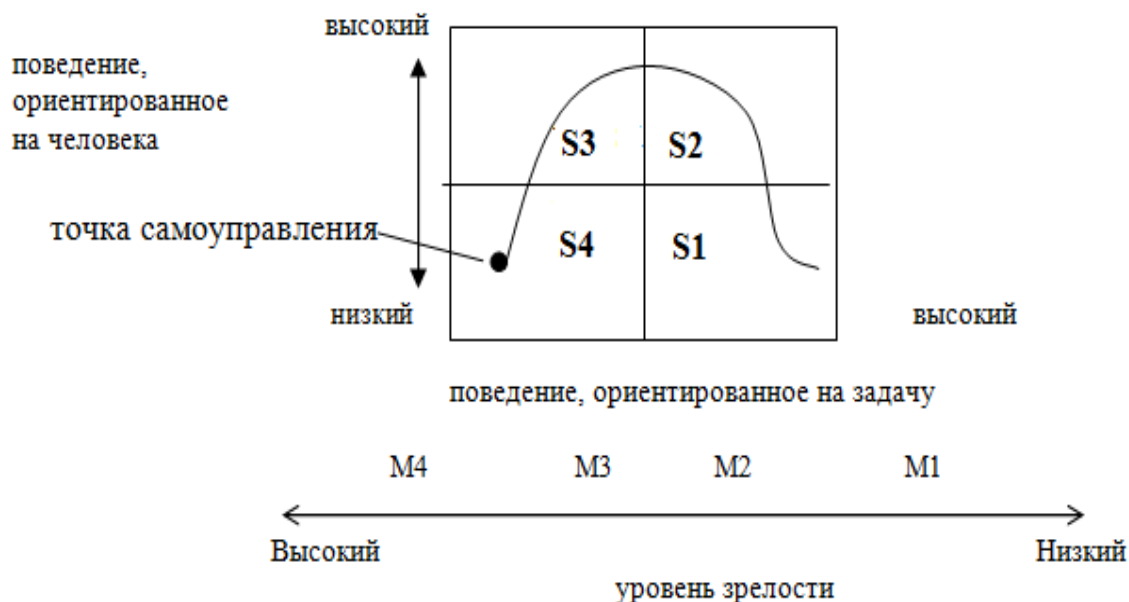


Рис. 5. Ситуативная модель руководства

15. Решите кроссворд (рис. 6).

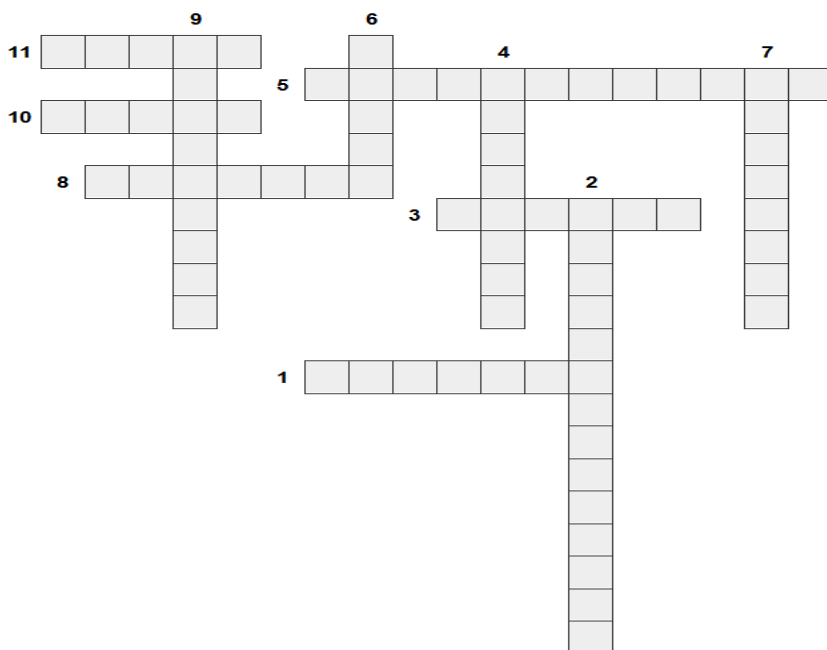


Рис. 6. Кроссворд к разделу «Труд руководителя»

1. *Поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.*

2. *Раздел менеджмента, в котором изучаются способы и технологии повышения эффективности управленческой деятельности руководителя, называется ...*

3. *Возможность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.*

4. *Высшая степень противостояния двух и более сторон, когда каждая сторона стремится провести свое решение и мешает сделать то же самое другой стороне.*

5. *Кратковременное противостояние двух и более сторон.*

6. *Древняя философская наука, объектом изучения которой является мораль, ее сущность, природа, структура, функции, происхождение и развитие.*

7. *Стимул для превращения проблемной ситуации в конфликт – это ...*

8. *Власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера.*

9. *Способность влиять на других членов группы в ходе организации и реализации совместной деятельности.*

10. *Сложившийся у людей стереотипный образ кого-либо или чего-либо.*

11. Манера поведения руководителя, которая оказывает влияние на подчиненных для достижения цели организации.

Конкретная ситуация «Ситуация в банке «ВАБАНК»

Утро. Филиал крупного банка. Два окна, к каждому из которых стоит очередь по 4–5 человек. У одного из окон возник спор. Мужчина средних лет спросил: «Девушка, почему я не могу доложить на свой счет деньги? Ведь до окончания срока действия договора осталось больше месяца». Кассир резко отвечает: «Нет, по данному договору это невозможно. Не отвлекайте меня от работы. Видите, как много людей стоит в очереди?» Мужчина уже начал закипать, как из соседнего окна раздался голос другого кассира: «Позвольте, я посмотрю текст договора». Через несколько секунд она ответила: «Да, действительно, по условиям договора можно осуществить доложение денег». Мужчина с возмущением спросил: «Почему не все работники банка знают условия договоров, которые Вы подписываете с клиентами?» Ответ был следующим: «Она только недавно приступила к работе. Еще не все знает».

Вопросы для обсуждения конкретной ситуации

1. Можно ли допускать к работе кассира, который не знает условия по всем открываемым депозитам?
2. Как отразится эта ситуация на имидже банка?
3. Что можно сказать об управлении персоналом в банке «ВАБАНК»?

Конкретная ситуация «От заседания к заседанию»

Начинался новый учебный год, и преподаватели пришли на первое заседание. Штат кафедры пополнился – появился новый преподаватель. Это была приятная дама. С кафедры ушли несколько преподавателей, и их учебная нагрузка была передана ей. Она наблюдала за происходящим на кафедре: преподаватели небольшими группами до начала заседания, загорелые, отдохнувшие, бурно делились впечатлениями о проведенном лете. Внезапно смех и веселье прекратились, в аудиторию бодро вошел невысокий человек.

Это был заведующий кафедрой Виктор Георгиевич Быстров. Он поздоровался со всеми, поздравил с началом учебного года и представил новую сотрудницу Аэлилу Платоновну Неземных. Высокая квалификация Аэлиты Платоновны позволила ей пройти конкурсный отбор и стать членом кафедры.

Настроение сотрудников так и оставалось бы приподнятым, если бы не новость о том, что каждому преподавателю необходимо срочно подготовить учебно-методический комплекс (УМК) по читаемым дисциплинам. Преподаватели сникли, особенно после слов о наказаниях, которые последуют, если они не управятся с этим в положенный срок. Наказание, естественно, касалось размеров премии. К этому Виктор Георгиевич добавил, что есть преподаватели, у которых заканчивается контракт, и затем угрожающим тоном заявил: «Если вы не подготовите УМК в полном соответствии с новыми требованиями отдела стандартизации, то контракт с вами я подписывать не буду». Конечно, это заявление имело для всех сотрудников эффект взорвавшейся бомбы.

Новенькая невольно съезжилась, не зная, что и думать. Ей хотелось поближе познакомиться с коллегами, но было видно, что им не до нее. После такого эмоционального выступления заведующего они уныло встали с мест и пошли без какого-либо энтузиазма, почти побрели кто куда: на занятия, в библиотеку, на другие кафедры и службы университета по общественным делам.

На следующий день Быстров вызвал Аэлилу Платоновну к себе в кабинет. Он объявил ей, что на кафедре каждый берет на себя какую-нибудь общественную работу, и ей по наследству от одного из уволившихся преподавателей достается работа по сбору УМК и контролю правильности оформления всей документации, входящей в него.

Она с готовностью взялась за эту работу: изучила стандарты по оформлению УМК, сделала ревизию того, что ей досталось, выявила несколько комплексов, не соответствующих требованиям стандарта вуза. На следующей неделе она подошла к преподавателям, за которыми числились эти УМК. В процессе общения с ними она поняла, насколько глубоко они знают свою дисциплину, это были очень внимательные и доброжелательные люди, которые с готовностью отозвались поправить УМК. И как было велено заведующим, все принесли свои УМК вовремя.

Наступал черед следующего заседания кафедры. На повестке дня совещания был отчет Аэлиты Платоновны. Она сказала, что вся документация подготовлена, осталось только подписать все документы. Ей казалось, что заведующий кафедрой похвалит ее, но каково же было ее изумление, когда она услышала: «Не очень эффективно работаете. Надо было давно уже все подписать». Ей хотелось возразить, что пришлось собирать УМК не только со своей кафедры, но и на других. Но она почувствовала, что это бесполезно.

Далее Виктор Георгиевич в каком-то нервно-веселом состоянии сообщил, что в вузе намерены внедрить новую систему оплаты труда (СОТ). Но пока он в ней не разобрался подробно, а в общих чертах она будет состоять из двух частей – постоянной и переменной. Постоянная часть оплаты труда будет зависеть от размера ставки, наличия различных степеней и званий, а переменная – от количества статей, методических разработок, объема общественной нагрузки и т. д. Далее он сказал, что размер переменной части оплаты труда будет устанавливать лично сам. Тут сразу же ему возразила Ольга Александровна Волконская: «А разве не комиссия принимает подобные решения? Комиссия должна быть выбрана на заседании кафедры и состоять из трех человек: представителя кафедры, члена профкома факультета, заведующего кафедрой». Как заметила Аэлита Платоновна, Волконская никогда не молчала, когда дело касалось интересов преподавателей, тем самым она пыталась добиться большей объективности при решении каких-то проблем. На вопрос Волконской Быстров ответил: «Что позволено быкам, то не позволено Юпитеру. Теперь по новой системе оплаты труда я буду единолично решать, каким образом вознаграждать работников: посадить на голый оклад или премировать». Аэлита Платоновна поняла, что он перепутал слова в известной поговорке, но не совсем уместно было поправлять его сейчас. Далее последовали слова, которые были еще неприятнее для преподавателей: «Могу даже уволить». На что Волконская возразила: «Даже по результатам аттестации невозможно уволить работника». Быстров гневно ответил: «Будете студентам рассказывать как надо, а я буду делать так, как считаю нужным! И вообще, если Вам что-то не нравится, то, пожалуйста, я Вас не держу, можете увольняться!»

На повестке дня было еще несколько мелких вопросов. Они были быстро разрешены, и заседание завершилось. Многие

преподаватели недоумевали по поводу новой СОТ, но никто вслух не высказался. Аэлита Платоновна поняла, что Ольга Александровна одинока в своем порыве найти справедливость.

Постепенно женщины подружились. Наконец-то появился человек, с которым Аэлита Платоновна могла поделиться своими переживаниями. Она рассказала Ольге Александровне о том, что испытывает напряженность от пребывания на кафедре. Особенно ей были неприятны моменты, когда всю мощь своего негодования руководитель изливал на вспомогательный персонал за малейшую провинность. Коллектив был разделен на две подгруппы: особо приближенных и не очень уважаемых. Ольга Александровна ответила, что часто испытывает то же самое, но не позволяет эмоциям брать над ней верх.

Следующее заседание, которое особенно запомнилось Аэлите Платоновне, было посвящено снова УМК. Выяснилось, что кафедра слишком поторопилась с корректировкой, т. к. вдогонку к одним требованиям пришли уже другие, которые по многим пунктам противоречили предыдущим. «То-то другие кафедры не особенно с этим торопились», – подумала Аэлита Платоновна.

После окончания заседания, когда из аудитории вышел руководитель, преподаватели стали возмущаться: «Да сколько ж это может продолжаться? Сколько уже бумаги на это потрачено? Когда-нибудь поступит наконец окончательный вариант стандартов или каждые полгода он будет меняться?» «Да, – устало подумала Аэлита Платоновна, – действительно, бумаги много ушло. А еще и мое время, которое могло быть потрачено на подготовку учебного пособия по преподаваемой дисциплине. Надо сделать еще один рывок по сбору и проверке оформления УМК».

Вопросы для обсуждения конкретной ситуации

1. Охарактеризуйте основных действующих лиц ситуации.
2. Какие формы власти использует Быстров? Как называется стиль его руководства?
3. Каковы последствия от выбранного стиля руководства?

Коммуникативные тренинги

Целью коммуникативных тренингов является выявление барьеров, мешающих слушать партнера, и выработка навыка их преодоления; применение эффективных приемов слушания; выработка «чувства ситуации»; формирование чувствительности к невербальным средствам общения («прочтение» отношений, состояния людей по невербальным сигналам); овладение навыками публичного выступления.

1. Тренинг «Разговор по телефону» [9]. Студенты образуют пары и составляют сценарий разговора по телефону на деловую тему. Через 30 минут они демонстрируют диалог перед аудиторией. Студенты слушают и определяют ошибки, которые были допущены в каждом диалоге. В заключение преподаватель обобщает указанные студентами замечания и дает рекомендации по дальнейшей отработке навыка ведения деловой беседы по телефону.

2. Тренинг-монолог «Публичное выступление» [9]. В жизни каждого студента встречался человек, которому он благодарен за проявленное внимание, заботу или помощь. Представьте себе этого человека. Вам предстоит рассказать о нем окружающим. Проговорите свою речь мысленно в течение одной минуты, затем нужно выступить публично в течение 5 минут. Группа оценивает выполнение задания по критериям «время» и «убедительность».

Деловые игры

1. Деловая игра на тему: «Совещание у ректора вуза». Цель – улучшение бытовых условий студентов, проживающих в общежитии. Студенты самостоятельно определяют участников совещания и те роли, которые необходимы для эффективного решения поставленной проблемы. Студенты, не участвующие в совещании, организуют вместе с преподавателем экспертную группу. Экспертная группа оценивает правильность проведения совещания, основываясь на известной технологии эффективного проведения совещания.

Правила подготовки руководителя к деловому совещанию:

А) Формулирование темы совещания, исходя из ее актуальности;

Б) Формирование повестки дня, т. е. определение круга вопросов, рассмотрение которых позволит разрешить выявленную проблему;

В) Оценка количества участвующих в совещании;

Г) Определение даты, времени, продолжительности и места проведения совещания;

Д) Оповещение участников по содержанию, дате, времени, продолжительности и месте проведения совещания;

Е) Подготовка проекта решения совещания;

Ж) Разработка итогового проекта для утверждения;

З) Определение ответственных для контроля за ходом выполнения принятого решения.

4. Организационные отношения в системе менеджмента

Цель – изучение основ построения структуры управления организацией (4 ч).

Задания

1. Перечислите шесть групп задач, ежедневно решаемых организацией [4].

2. С какими трудностями могут столкнуться два предприятия, одно из которых на протяжении длительного периода управлялось на базе централизации, а другое – на базе децентрализации?

3. Представьте алгоритм построения организационной структуры управления предприятием.

4. Приведет ли изменение стратегии завода к изменению его организационной структуры управления?

5. Перечислите достоинства, недостатки и условия эффективного использования линейной, линейно-функциональной, дивизиональной, матричной, проектной и сетевой организационных структур. Нарисуйте в тетради все перечисленные выше типы организационных структур. Заполните табл. 3 и 4.

Ситуативные задачи

1. Проектный институт по заявке предприятия разработал проект по строительству спортивного комплекса. В проекте были заложены строительные материалы, которых не было на складе предприятия. В результате фирма, заказавшая этот проект, понесла значительные убытки. Проанализируйте ситуацию. Каким образом необходимо было действовать институту и заказчику проекта?

2. Предприятие бытового обслуживания расширило виды оказываемых услуг. В результате этого возрос поток текущих задач, повседневно решаемых директором. Какие изменения в системе управления должен провести директор, чтобы освободить время для вопросов, связанных с развитием предприятия, чтобы он больше времени мог уделять стратегическим задачам?

Таблица 3

Сравнение бюрократических и адаптивных организационных структур управления

Критерий сравнения	Бюрократические структуры управления	Адаптивные структуры управления
1. Характеристика иерархии управления		
2. Развитость вертикальных и горизонтальных связей		
3. Тип руководства		
4. Формализация применяемых правил и процедур осуществления управленческой деятельности		
5. Характер принятия управленческих решений		
6. Формализация отношений управленческого персонала		
7. Разделение управленческого труда		
8. Характеристика отношений персонала компании		

Условия эффективного применения бюрократических и адаптивных организационных структур управления

Условия	Бюрократические структуры управления	Адаптивные структуры управления
Характеристика внешней среды		
Характеристика реализуемости целей и задач		
Повторяемость работ (технологий)		
Авторитет власти		

Конкретная ситуация «Фирма «Рест»

Когда Катя пришла в компанию «Рест», она практически не имела какого-либо опыта работы в коммерческой организации. Она училась на заочном отделении одного из вузов города.

Компания имела статус общества с ограниченной ответственностью и занималась продажей рекламных площадей в сети Интернет на одноименном сайте. ООО «Рест» только начинало разворачивать свою деятельность на данном рынке услуг, т. е. компания была молодой.

Катю это обрадовало, т. к. она понимала, что не имеет возможности устроиться в крупные, известные фирмы из-за отсутствия диплома о высшем образовании, стажа работы и опыта практической деятельности. Также необходимость два раза в год отпрашиваться на сессию являлась, по ее мнению, барьером для входа в крупную организацию.

Компания занимала небольшую долю рынка данных услуг, но имела хорошие шансы занять позицию лидера, т. к. предоставляла ряд услуг, не имеющих аналогов в данном регионе. Основными задачами ООО «Рест» были получение широкой известности среди компаний города, завоевание прочной позиции на рынке интернет-услуг, извлечение максимальной прибыли и расширение своей деятельности за счет других регионов.

Компания состояла из семи человек: директор, начальник отдела продаж, четыре менеджера по продаже рекламных площадей, веб-дизайнер. Выполнение поставленных задач требовало увеличения в штате фирмы менеджеров по продаже рекламных

площадей, поэтому Катю сразу приняли на должность менеджера по продажам рекламных площадей.

Кате сразу понравилась сплоченность коллектива и легкость в общении с сотрудниками. Через некоторое время она стала полноценной частью «семьи» компании «Рест».

Поначалу ее смущала лишь некоторая импульсивность и резкие перепады настроения Дарьи – директора компании. Но Катя хотела во всем угодить ей и показать свою приверженность целям фирмы. Поэтому она старалась не обращать внимания на поведение Дарьи.

В обязанности Кати входило: ведение клиента от начала переговоров до подписания договора на оказание услуг; поиск новых клиентов; контроль за своевременной оплатой, а также отбор и отправка материала для заполнения профайла клиента. Работа Кати оплачивалась по следующей схеме: оклад плюс проценты от суммы заключенных договоров, плюс премия за выполнение плана продаж.

С первого месяца работы Катя стала выполнять план продаж и принесла тем самым ощутимую для компании прибыль. Дарья сразу же это заметила и предложила ей попробовать себя в роли начальника отдела продаж. Катю это очень обрадовало, но она понимала, что теперь все, кроме Дарьи, будут недовольны этим. Недовольство будет вызвано тем, что 19-летняя девушка станет начальником 27-летних менеджеров с большим опытом практической деятельности. Но, несмотря на разногласия в коллективе, Катя продолжала много работать и прочно завоевывать позицию успешного менеджера. Через некоторое время она стала правой рукой Дарьи и ее лучшей подругой. Именно с этой поры обязанности Кати стали еще шире, и она старательно выполняла не только свою работу, но и задачи других, работая по 16 часов в сутки. Катя всегда вела себя сдержанно и старалась не допускать фамильярности.

Учитывая малую численность персонала фирмы и отсутствие каких-либо должностных инструкций, вопрос о закреплении новых обязанностей Кати в инструкции даже не возникал. Дарья, ссылаясь на катастрофическую нехватку времени, попросила Катю помочь компании по найму менеджеров, т. к. некоторые из них были уволены, и Кате приходилось одной «кормить» компанию:

проводить собеседования, обучать новых менеджеров, заниматься продвижением и расширением компании. Ей казалось, что это временно, и когда она наберет хорошую команду, часть работы перейдет к новым сотрудникам.

Через четыре месяца работы в режиме нон-стоп Катя и Дарья любовались на команду отличных менеджеров, которых обучила Катя. Теперь в ее обязанности входило: контроль за работой менеджеров; проверка отчетов; личные продажи и разработка методов борьбы за лидерство на рынке города.

В конце пятого месяца Катя внезапно заболела, сказались бессонные ночи, проведенные в офисе. Проболев дома три дня, Катя вернулась в офис и была удивлена отношением Дарьи. Теперь Дарья регулярно упрекала Катю, что она мало работает, срывалась и плела интриги с менеджерами за ее спиной. Катя стала замечать, что в рабочее время часто стали организовываться застолья по любому поводу, что плохо сказывалось на объемах продаж. Дарья часто отвлекала менеджеров в рабочее время и вела с ними беседы на отвлеченные темы. Когда Катя пыталась деликатно намекнуть Дарье о последствиях данного поведения, та отмахивалась от нее.

Вследствие развязавшейся войны между Катей и Дарьей объемы продаж упали, а атмосфера в коллективе стала напряженной.

Катя не могла спокойно смотреть на то, как рушится компания, на которую она потратила столько времени и сил, и высказала Дарье все, что думает по этому поводу: «Дарья, сколько это может продолжаться? Пора браться за работу. Успех фирмы можно поддержать только серьезным отношением к своим обязанностям!» Ответ был самый банальный: «Не нравится – увольняйся».

Катя написала заявление по собственному желанию и попросила зарплату за 2 месяца работы (зарплату в предыдущем месяце ей задержала Дарья). Дарья сначала отказывалась подписывать заявление об увольнении, потом показала Кате ее трудовой договор, в котором была прописана лишь окладная часть, о сумме процентов там не было и речи. Когда Катя хотела отвоевать проценты, к ней направили юриста, который расписал все по букве закона, и девушка, получив только окладную часть и потеряв 45 000 рублей (сумма процентов), забрала трудовую книжку.

После очередной сессии Кате позвонили из фирмы «Рест». Это была Дарья: «Катя, здравствуй! Извини меня. Прошу тебя

вернуться на работу в качестве исполнительного директора. Я верну тебе всю сумму с учетом простоя». Катя отказалась.

Фирма «Рест» не выдержала натиска кризиса и канула в Лету...

Вопросы для обсуждения конкретной ситуации

1. На каком этапе жизненного цикла находится фирма «Рест»? Какой стиль руководства наиболее подходит для персонала данной организации?

2. Какой стиль управления персоналом фирмы использует Дарья? Эффективен ли ее стиль руководства?

3. Каковы нормы организационной культуры фирмы? Положительны они или отрицательны?

4. Нужна ли формальная структура для фирмы «Рест»?

5. Каковы потребности Кати? Создаются ли Дарьей условия для удовлетворения потребностей Кати?

6. Разработана ли Дарьей система мотивации персонала фирмы «Рест»? Из каких подсистем должна состоять система мотивации персонала фирмы?

7. О каком типе конфликта здесь можно говорить? Назовите причины конфликта.

5. Управленческие решения

Цель – изучение основных этапов принятия управленческого решения, методов генерирования вариантов решений, методов решения проблем (4 ч).

Задания

1. Перечислите основные этапы принятия управленческого решения. Какие ошибки возможны на каждом этапе? Каковы последствия таких ошибок? Необходимо вспомнить свои ошибки при принятии решений и определить их причины. Как Вы думаете, при использовании интуиции могли ли быть допущены эти ошибки?

2. Перечислите методы для придумывания оригинальных вариантов решения проблемы.

3. Назовите основные этапы процесса контроля. Перечислите основные требования к организации контроля. Чем отличаются друг от друга следующие виды контроля: предварительный, текущий, заключительный, стратегический, оперативный?

4. Какие трудности возникают на каждом этапе принятия управленческого решения?

5. Решите кроссворд (рис. 7).

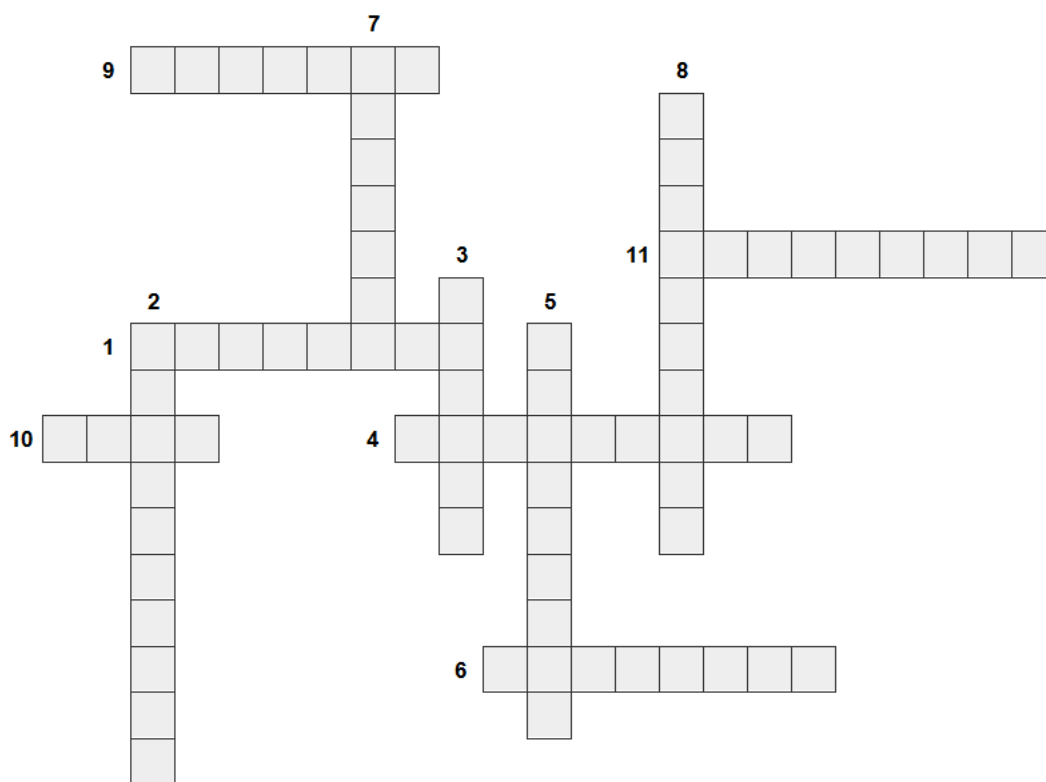


Рис. 7. Кроссворд к разделам «Организационные отношения в системе менеджмента» и «Управленческие решения»

1. Когда фактическое состояние объекта управления не соответствует желаемому, то можно говорить о том, что существует ...

2. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

3. Желаемый результат деятельности, достижимый за намеченный (заданный) интервал времени и характеризующийся набором количественных данных или параметров этого результата.

4. *Временная структура, создаваемая для решения новой задачи (разработки проекта и его реализации) в условиях линейно-функциональной организационной структуры управления, называется ...*

5. *Состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления для достижения цели организации.*

6. *Заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение, чтобы быть принятым – это ...*

7. *Целенаправленный выбор ЛПР из числа возможных вариантов.*

8. *Организационная структура, характеризующаяся размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности – это ...*

9. *Специалист по решаемой проблеме.*

10. *Желаемый результат деятельности, достигнутый в пределах некоторого интервала времени.*

11. *Временная структура, создаваемая для решения крупной комплексной задачи в условиях дивизиональной организационной структуры управления, называется ...*

Упражнение 1

Цель упражнения – научиться переосмысливать негативный опыт при принятии решения, извлекая из него ценные уроки. Студент А рассказывает студенту Б какой-то неприятный эпизод из своего прошлого, связанный с принятием решения. Студент Б помогает найти позитивную сторону неприятной ситуации.

Упражнение 2

Цель игры – включить творческую жилку и научить студентов креативному мышлению. Одному игроку из каждой подгруппы выдается случайный предмет. Студенты по очереди выходят вперед

и показывают группе, как можно использовать этот предмет. Остальные участники должны угадать, что именно показывает студент. Показывать следует молча. Варианты использования должны быть максимально нестандартными.

Конкретная ситуация «ТЭС»

Руководитель тепловой энергетической станции (ТЭС) узнал о деятельности общественной природоохранной организации (ОПО). ОПО подготовила обращение в СМИ, администрацию города о негативном влиянии ТЭС на окружающую среду, также направила прошение в экологическую службу города о наказании ТЭС. В результате может быть приостановлена работа ТЭС.

Вопросы для обсуждения конкретной ситуации

1. Представьте план мероприятий по соблюдению природоохранных мер при работе ТЭС (мероприятия, ответственные, сроки).
2. Для реализации мероприятий (для одного из мероприятий) разработайте этапы реализации решения.
3. Что требуется для контроля за реализацией мероприятий?

Деловые игры с использованием метода генерации новых идей – мозгового штурма

Мозговой штурм – эффективный метод выдвижения новых идей, раскрывающий творческий потенциал студентов. Мозговой штурм проводится в несколько этапов:

а) разработка принципов поведения в процессе игры. Формирование подгрупп по 3–5 человек и экспертной группы. Эксперты должны разработать показатели для оценки и отбора интересных идей. Время – 10 мин;

б) подготовка. Разбор небольших ситуаций, по которым необходимо быстро ответить на вопросы. Эта разминка помогает освободиться от психологических барьеров (стеснительности) в течение 15 минут. Например, кто-то из студентов рассказывает группе историю и прерывается посередине. Остальные пытаются продолжить рассказ о дальнейшей судьбе героев;

в) придумывание идей. Подгруппы высказывают свои идеи, которые фиксируются на доске. В случае остановки процесса выдвижения идей преподаватель должен постараться задать определенные вопросы, которые могут породить новую вспышку идей;

г) эксперты выписывают показатели оценки идей на доске по степени приоритетности. Далее выдвинутые идеи классифицируются по содержанию. Выявляется самая интересная группа идей. Затем все идеи в каждом классе оцениваются в соответствии с предложенными показателями. Далее запускается тестирование идей методом «от противного»: «Каким образом данная идея, если ее реализовать, провалится?» Определяются наиболее «дикие» идеи, которые используются как катализатор для создания новой идеи, но уже практически реализуемой, тем самым подгруппы как бы вновь проделывают «мозговую атаку». Группа выбирает наиболее ценные идеи, располагает их по степени важности и предлагает для внедрения в практику.

Перечень тем для проведения мозгового штурма: «Выбор эффективной формы организации экзамена по курсу «Менеджмент на предприятиях энергетического машиностроения», «Разработка девиза фирмы или студенческой группы».

Список литературы

1. Вараксин В. Н., Казанцева Е. В. Психолого-педагогический практикум. Ростов н /Д: Феникс, 2012. 283 с.
2. Вачугов Д. Д., Веснин В. Р., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту: деловые игры: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. М.: Высшая школа, 2007. 192 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Практикум по курсу «Менеджмент». М.: Гардарики, 1998. 281 с.
4. Зайнашев Н. К. Производственный менеджмент. Экономико-математические модели. М.: Машиностроение, 2006. 140 с.
5. Конкретные ситуации для обучения управлению / под ред. А. И. Наумова. М.: МГУ, 1997. 290 с.
6. Маслова Е. Л. Менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2015. 230 с.
7. Прутченков А. С. Трудное восхождение к себе. М.: Российское педагогическое агентство, 1995. 140 с.
8. Пушкарев Н. Ф., Троицкая Е. В., Пушкарев Н. Н. Практикум по кадровому менеджменту. Деловые игры. М.: Финансы и статистика, 1999. 157 с.
9. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л.: Машиностроение, 1989. 265 с.