

Министерство общего и профессионального образования  
Российской Федерации

---

Пензенский государственный университет

---

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

[Вернуться в каталог учебников](#)

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Создание сайтов-визиток](#)

Уникальные подборки материалов  
по экономике и менеджменту:  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации  
преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

[Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов](#)

Пенза 2005

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

ого

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

финансово-экономического института Дресвянников В. А.

**Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н.**

Д 73

Организационное поведение: Метод. указания. – Пенза: Изд-во ун-та, 2005. – 56 с.  
: 1 ил., 5 табл., библиогр. 8 назв.

Методические указания содержат рекомендации, планы и подробный материал по проведению практических занятий по курсу “Организационное поведение”.

Методические указания подготовлены на кафедре "Менеджмент" и рассчитаны на студентов всех форм обучения по специальности 06.11.00 "Менеджмент", а также для других специальностей, изучающих данный курс.

УДК 65.018  
ББК 65.011.761

© Издательство Пензенского  
государственного университета, 2004  
© Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н.

**Самообразование руководителей -**

**всего 1-2 часа в месяц**

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>ВВЕДЕНИЕ</i>	4
<i>1.1 Сопоставительное рассмотрение активных и традиционных методов обучения</i>	4
<i>1.2 Средства обучения и контроля. Оценка работы студентов</i>	6
<i>ЗАНЯТИЕ 1. Тема «Управление коммуникациями»</i>	8
<i>Деловая игра «Невербальные средства общения»</i>	8
<i>Деловая игра «Марафон менеджера»</i>	10
<i>ЗАНЯТИЕ 2. «Роль индивида в организации»</i>	12
<i>Тренинг «Разрешите представиться»</i>	12
<i>Тренинг «Закрытая диагностика проблемного поля участника»</i>	12
<i>ЗАНЯТИЕ 3. «Роль индивида в организации»</i>	14
<i>Тренинг «Роль»</i>	14
<i>Практические тесты</i>	16
<i>ЗАНЯТИЕ 4. «Оценка результатов труда сотрудников и предотвращение конфликтов между ними»</i>	21
<i>Конкретная ситуация «Конфликт»</i>	21
<i>ЗАНЯТИЕ 5. «Руководство»</i>	27
<i>Конкретная ситуация «Управление карьерой»</i>	27
<i>Конкретная ситуация «Красный Октябрь»</i>	31
<i>ЗАНЯТИЕ 6. «Руководство»</i>	41
<i>Деловая игра «Менеджер как субъект управления»</i>	41
<i>ЗАНЯТИЕ 7. «Наделение властью и участие в управлении»</i>	49
<i>Тренинг «Удержание власти - цейтнот»</i>	49
<i>ЗАНЯТИЕ 8. «Команды и работа в командах»</i>	53
<i>Тренинг «Работа с проблемами по алгоритму»</i>	53

## **ВВЕДЕНИЕ**

### **1.1 Сопоставительное рассмотрение активных и традиционных методов обучения**

Современные условия наращивают требования к качествам профессионала, нацеливают на формирование личности, характеризующейся творческим типом мышления, инициативой, самостоятельностью в принятии решений. Особенно это касается такого вида профессиональной деятельности, как менеджмент. Вследствие чего обучение будущих менеджеров должно основываться не на передаче готовых знаний, а на создании условий для творческой активности. В качестве средств реализующих такой подход все большее признание находят активные методы обучения, в частности деловые игры и тренинги. Их строение отражает логику практической деятельности, и поэтому они являются эффективным средством усвоения знаний и формирования умений и играют большую роль в подготовке кадров.

Деловые игры и тренинги могут применяться для обучения, диагностики индивидуальных особенностей их участников, организации процесса принятия решений, в исследовательских целях. Можно обратить внимание на то, что данные методы синтезируют в себе преимущества экспериментального, аналитического и экспертного методов. Преимущество данных методов обучения перед традиционными методами обнаруживаются в нескольких пунктах:

1. Их цели в большей степени согласуются с практическими потребностями обучающихся. Данная форма организации учебного процесса снимает противоречие между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной

деятельности, системным характером используемых знаний и их принадлежности разным дисциплинам;

2. Позволяют соединить широкий охват проблем и глубину их осмысливания;

3. Игровая форма соответствует логике деятельности, включает момент социального взаимодействия, готовит к профессиональному общению;

4. Игровой компонент способствует большей вовлеченности обучаемых;

5. Деловые игры и тренинги насыщены обратной связью, причем более содержательной по сравнению с применяемой в традиционных методах;

6. В играх и тренингах формируются установки профессиональной деятельности, легче преодолеваются стереотипы, корректируется самооценка;

7. Традиционные методы предполагают доминирование интеллектуальной сферы, в игре проявляется вся личность;

8. Данные методы провоцируют включение рефлексивных процессов, предоставляют возможность интерпретации, осмысливания полученных результатов.

Проблема измерения эффективности игр и тренингов, как и других групповых методов, достаточно остра. Опираясь на данные самоотчетов ее участников, можно говорить, что в результате их проведения у игроков снижается эгоцентрические тенденции в поведении и мышлении, обостряется социальная чувствительность, уменьшается нормативный самоконтроль, формируется установка на восприятие новой информации, снижается порог принятия точки

зрения другого, расширяются стереотипы, актуализируется творческий потенциал, повышается адекватность само - и взаимооценок..

Опыт, полученный в играх и тренингах, может оказаться даже более продуктивным по сравнению с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам. Игры и тренинги позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представляют последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Информация, которой пользуется человек в реальности, неполная, неточная. В данных методах обучения ему предоставляется хотя и неполная, но точная информация, что повышает доверие к полученным результатам и стимулирует процесс принятия ответственности.

Рассмотренные преимущества определили успешность применения данных методов в учебном процессе.

Помимо названных деловых, ролевых игр и тренингов, в учебном процессе должны быть задействованы и такие методы обучения, как рассмотрение конкретных ситуаций («Кейс-стади»).

Цель этого метода заключается:

- в предложении студентам проблем, основанных на реальных ситуациях менеджмента и адаптированных для учебных целей;
- в обучении студентов практическим навыкам анализа и осмысления деловых ситуаций путем их решения.

## **1.2 Средства обучения и контроля. Оценка работы студентов**

### **Средства обучения и контроля**

- Классная доска;
- Конендоскоп, слайды, методические указания, раздаточный материал, плакаты;

- Индивидуальный письменный отчет, содержащий описание ответов на поставленные в ходе занятий вопросы, задания, тесты; результаты групповой работы.

### **Оценка работы студентов**

Оценка работы студентов производится как в ходе проведения занятий, так и проверкой письменных отчетов.

#### Критерии оценки:

- 1) Активность индивидуальной работы в процессе занятий, как в группах, так и при презентации и пленарной дискуссии;
- 2) Наличие теоретических знаний по теме практических занятий, правильность понимания основных понятий и положений;
- 3) Умение применить теоретические знания при решении практических задач;
- 4) Умение мыслить самостоятельно, системно, нестандартно.

## ЗАНЯТИЕ 1

### ТЕМА «УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ»

*Содержание:* коммуникации, формы коммуникаций, неформальное общение.

*Методы обучения:* деловая игра.

*План проведения занятия:* проведение деловой игры.

#### *Деловая игра «Невербальные средства общения»*

Продолжительность игры: 2 часа.

##### *I. Цель игры*

Основная цель – получение навыков использования невербальных средств передачи информации в процессе коммуникаций.

##### *II. Техническая подготовка*

Предварительно для проведения игры надо подготовить:

- описание ситуаций с перечнем ролей (2 экз.);
- таблица наблюдений к игре; - часы или секундомер;
- необходимый реквизит в соответствии с ситуациями.

##### *III. Участники игры и их функции*

Студенческая группа делится преподавателем на две равные команды по 5-8 человек. Играющую команду удаляют из аудитории, где ассистент преподавателя знакомит студентов с содержанием ситуации и распределяет роли. В неиграющей команде выбирается капитан, которому представляется предложенная игровая ситуация с использованием невербальных средств передачи информации. В задачу капитана входит аналогичным способом «описать» просмотренную ситуацию членам своей команды, незнакомым с ее содержанием. Члены команды должны как можно точнее определить роли действующих лиц и содержание ситуации.



#### IV. Порядок проведения деловой игры

Преподаватель знакомит студентов с целью деловой игры, заключающейся в передаче содержания ситуации невербальными средствами и в определении ролей участников. Члены играющей команды в соответствии с ролями в течении 10 минут представляют перед капитаном другой команды свою ситуацию невербальными средствами. При этом члены неиграющей команды удаляются из аудитории. Получивший информацию капитан доводит ее таким же способом до членов команды в течение 10 минут.

Участники команды должны определить содержание ситуации, «действующих лиц» и их «характеры». В процессе передачи информации возможно использование обратной связи, осуществляемой с помощью невербальных средств. Члены играющей команды не должны оказывать влияние на процесс коммуникации в другой команде.

В течение игры исключено ведение записей и использование вербальных средств передачи информации. Второй тур игры проводится аналогично с использованием другой ситуации для второй команды. За процессом коммуникаций осуществляют наблюдение ассистенты преподавателя с использованием таблицы «Невербальные средства общения»

Таблица 1 – Невербальные средства общения

Разыгрываемая ситуация	Ошибки в процессе коммуникаций							
	Команда 1				Команда 2			
	Использование вербальных средств	Неэффективная система обратной связи	Подсказки	Ошибки	Использование вербальных средств	Неэффективная система обратной связи	Подсказки	Ошибки
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.....								
2.....								

## *V. Подведение итогов деловой игры*

По окончании игры проводится анализ степени эффективности использования членами каждой команды невербальных средств общения. По итогам таблицы «Невербальные средства общения» выявляются причины, исказившие передаваемую информацию, а также невербальные средства передачи информации, имеющие двусмысленное восприятие.

В ходе деловой игры может быть использована следующая ситуация: «Экзамен».

Действующие лица:

- преподаватель института; - студент – «отличник»;
- студент – «двоечник»; - списывающий студент;
- опоздавший студент; - нервничающий студент;
- проверяющее лицо (например, декан факультета).

### *Деловая игра «Марафон менеджера»*

(может применяться в качестве разминки)

Деловая игра проводится в учебной аудитории. Контактная аудитория – студенты группы.

- Задача такая, - определяет преподаватель потенциальным игрокам роли «менеджера», - необходимо пройти путь от вашего кабинета до выхода из офиса. Предлагаемые обстоятельства: вы – молодой сотрудник фирмы, у вас сегодня заканчивается испытательный срок. Клиентов вы за целый месяц так и не сумели раздобыть. Только что вам позвонил солидный клиент, которого вы весь месяц уговаривали заключить договор. Он, наконец, согласен. Но добраться до него вам можно только общественным транспортом. Автобус на остановке у дверей офиса будет через пять минут. За эти

пять минут вам необходимо выйти из здания. Но перед вами возникают пять препятствий – пять человек: секретарша шефа, пожарный инспектор, бухгалтер, родственник и некто абсолютно незнакомый. Задача ясна? Тогда подождите в соседнем кабинете.

Далее преподаватель обращается к тем студентам, которые также будут задействованы в игре: «Кто хочет попробовать себя в роли секретарши или родственника? Ваше поведение, аргументы задержки менеджера целиком зависят от вас самих. Вам предоставляется полная свобода действий».

После объяснения задач, стоящих перед игроками, преподаватель со студентами выстраивает столы в аудитории таким образом, чтобы по маршруту следования каждого «менеджера» оставались пять узких проходов, возле которых затаились живые препятствия.

- Можно начинать, - командует преподаватель. И помните, - вы должны убедительно отвлечь внимание на себя. Секретарша «случайно» рассыпает документа, пожарный требует что-то показать, бухгалтеру срочно нужен отчет за командировку, родственник – только с вокзала: Начали!

#### Примечание к игре.

Вам никогда не предлагали сыграть роль пожарного инспектора? А нового начальника отдела, у которого вдруг все сотрудники решили одновременно уйти в отпуск? А в роли непредвзятого жюри вам не приходилось бывать? Говорите, никогда не выступали в художественной самодеятельности? Эта игра создана не для сцены, а для занятия-тренинга, на котором люди учатся продавать, убеждать и общаться с потенциальным клиентом.

## **ЗАНЯТИЕ 2**

### **ТЕМА «РОЛЬ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ»**

*Содержание: роль, виды ролей и их значение.*

*Методы обучения: тренинг.*

*План проведения занятия: проведение двух тренингов.*

Подлинное учение- это мучительное прорастание наших возможностей через панцирь наших привычек и убеждений

Что такое рынок? Борьба за право жить, продолжить вид. Борьба! В спорте «подсидеть» нельзя. В природе «подсидеть» нельзя. В рынке «подсидеть» нельзя. Выживает более сильный.

#### ***Тренинг «Разрешите представиться»***

Каждому студенту дается шанс выразить себя, уже в первые минуты работы на занятии. В течение одной минуты человек «делает» себе презентацию.

Тренинг оценивался преподавателем и его ассистентами по 4-х бальной системе. Учитываются: нестандартность, естественность, информационность.

#### ***Тренинг «Закрытая диагностика проблемного поля участника»***

Каждому участнику предлагается заполнить персональную анкету «Наши проблемы».

## Персональная анкета «Наши проблемы»

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

1. Какие направления в Вашей личной профессиональной деятельности Вы могли бы охарактеризовать как «создающие проблемы в работе» («проблемные») \_\_\_\_\_

2. Опишите проблемы, которые, на ваш взгляд:

a) решить сегодня невозможно \_\_\_\_\_

b) давно надо было решить \_\_\_\_\_

c) возникают и решаются периодически \_\_\_\_\_

d) не надо решать, все решится само собой \_\_\_\_\_

e) нормально решаются на месте \_\_\_\_\_

2.1. За решение какой проблемы Вы бы:

a) Никогда не взялись? \_\_\_\_\_

b) Взялись лично \_\_\_\_\_

3. Не решение какой проблемы, с Вашей точки зрения, тормозит развитие Вашей личной карьеры \_\_\_\_\_

Спасибо!

Оценивание этой работы преподавателем и его ассистентами проводится в два этапа:

1. Умение определять выделенное для заполнения анкеты время;

2. Содержание ответов анкеты:

По 4-х бальной системе оцениваются:

- насколько глубоко раскрыта суть проблем;
- правильно ли выстроена иерархия проблем (вопрос 2.);
- взятие личной ответственности;
- глубокое или поверхностное размышление при ответе,

одно вариантность - много вариантность.

## ЗАНЯТИЕ 3

### ТЕМА «РОЛЬ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ»

*Содержание: роль, виды ролей и их значение.*

*Методы обучения: тренинг, практические тесты.*

*План проведения занятия: проведение тренинга и практических тестов.*

#### *Тренинг «Роль»*

Преподаватель нацеливает студентов на работу в условиях поминутного соревнования на выживание (каждый шаг оценивается и штрафуются). Личная задача каждого - обойти всех по энергии, включенности, желанию победить. Несмотря на то, что все работают «столами», это – не командная игра. **Каждый должен помнить, что здесь и сейчас каждый сам за себя.**

Штрафуются:

- умышленное затягивание;
- молчание, отказ, возмущение;
- торможение;
- лишний вопрос;
- запрещенные переговоры;
- нарушение сроков (раньше или позже);
- позиции «не могу», «не знаю», «не хочу».

Отмечается умение:

- отстаивать свои позиции;
- говорить по существу;
- слушать другого;
- способность вести за собой и быть лидером;
- способность не терять активности.

Тренинг «Роль» проходит в два этапа: «Роль: версии, реалии, шанс». Первый этап «Версии» необходим для того, чтобы участники тренинга могли ознакомиться с наиболее характерными чертами управленца. Преподаватель предлагает «столам» для обслуживания четыре роли управленца:

- технократ; - демократ;
- бюрократ; - гуманократ.

Какие характерные признаки у каждого из этих ролей? Какие общие черты присущи каждому из этих руководителей? В чем сила и слабость его позиций?

Составление портрета к каждой роли управленца занимает во времени 40 минут. Через каждые 7 минут ассистенты преподавателя осуществляют пересадку за столами, и от каждого стола участник, выбранный по жребию, докладывает о результатах «коллективной» работы.

Итак:

- технократ – главное: производство,
- демократ – главное: мнение большинства,
- бюрократ – главное: распорядок и процедура,
- гуманократ - главное: человек.

Второй этап тренинга «Роль» - «Шанс». Студентам для индивидуальной работы дается 10 минут, в течении которых им необходимо продумать свои позиции – что им ближе, каждую из ролей ( или смешение каких ролей) участники выберут себе. Если станут руководителями. На доклад каждому предоставляется 2 минуты. Характерно, что каждый студент в своей работе руководителям применил бы не одну, а, в зависимости от целей и ситуации, различные позиции.

## ***Практические тесты***

Постарайтесь внимательно прочесть предложенные вопросы тестов и быстро ответить на них, поставив оценку в баллах:

ДА – 1;

НЕТ – 0.

### ***ТЕСТ 1. Организованный ли Вы человек?***

1. Имеются ли у Вас главные цели в жизни, к достижению которых Вы стремитесь?

2. Составляете ли Вы план работы на день или неделю, используя ежедневник или блокнот?

3. Отчитываете ли Вы себя за невыполнение намеченного плана работы?

4. Ведете ли Вы записную книжку с номерами телефонов и адресами знакомых, родственников?

5. Придерживаетесь ли Вы принципа, что «каждой вещи – свое место»?

6. Можете ли Вы по истечении рабочего дня сказать, где, сколько и по каким причинам потеряно время?

7. Можете ли Вы прервать собрание и обратить внимание на существо вопроса, если идет переливание из «пустого в порожнее»?

8. Уделяете ли Вы внимание содержанию доклада и его продолжительности, если Вам предстоит выступление?

9. Всегда ли Вы вовремя приходите на встречи, собрания, свидания?

10. Придаете ли Вы значение своевременности выполнения заданий, поручений, просьб и обещаний, даже если их выполнение затруднительно?



## ***ТЕСТ 2. Оценка силы воли***

1. В состоянии ли Вы завершить начатую работу, которая неинтересна, независимо оттого, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то нежелательное?

3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию, в состоянии ли Вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?

4. Если Вам предписано неприятное лекарство, сможете ли Вы регулярно его принимать?

5. Найдете ли Вы силы встать раньше обычного, как было запланировано вечером?

6. Останетесь ли Вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания органам милиции и ДПС, предполагая, что это отнимет у Вас свободное или рабочее время?

7. Если у Вас вызывает страх посещение стоматолога или полет в самолете, сумеете ли Вы преодолеть это чувство и не изменить своего намерения?

8. Сдержите ли Вы сгоряча данное обещание, даже если его выполнение принесет Вам немало хлопот? Иными словами, являетесь ли Вы человеком слова?

9. Строго ли Вы придерживаетесь распорядка дня?

10. Закончите ли Вы выполнение срочной и важной работы, если по телевизору идет интересная передача?

Подведите итоги ответов в баллах на каждый тест и дайте им качественную оценку:

- до 4 баллов – удовлетворительно;
- от 5 до 7 – хорошо;
- от 8 до 9 – отлично;
- 10 баллов – Вы завышаете свои способности.

***ТЕСТ 3. Пользуетесь ли Вы уважением в коллективе?***

1. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.

А – всегда;

Б – в общем;

В – иногда;

Г – почти никогда.

2. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.

А – всегда;

Б – в общем;

В – иногда;

Г – почти никогда.

3. Я могу безошибочно оценить отношение моих коллег ко мне.

А – всегда;

Б – в общем;

В – иногда;

Г – почти никогда.

4. Никогда не следует прислушиваться к мнению других.

А – согласен полностью;

Б – согласен частично;

В – скорее не согласен;

Г – совершенно не согласен.

5. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что всегда принимаю правильные решения.

А – всегда;

Б – в общем;

В – иногда;

Г – почти никогда.

6. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против меня.

А – всегда;

Б – в общем;

В – иногда;

Г – почти никогда.

7. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют на это морального права.

А – согласен полностью;

Б – согласен частично;

В – скорее не согласен;

Г – совершенно не согласен.

8. Многим коллегам безразличны мои неудачи

А – совершенно верно;

Б – частично верно;

В – скорее не верно;

Г – совершенно не верно.

9. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала научиться.

А – согласен полностью;

Б – согласен частично;

В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.

Ключ теста:

Подсчитайте количество ответов: А = ...; Б = ...; В = ...; Г = ....

Определите число преобладающих ответов.

1. Если у Вас явно преобладают ответы «А», будьте осторожны – «комплекс угрожаемого уважения коллективом» может стать Вашей «болезнью».

2. Если у Вас явно преобладают ответы «Б», то можно признать, что Вы очень осторожны, но нельзя исключить у Вас предрасположенности к данной «болезни».

3. Если у Вас явно преобладают ответы «В», то занимаете относительно своих коллег слишком оборонительную позицию.

Если у Вас явно преобладают ответы «Г», то, скорее всего, Вы не пользуетесь уважением своих коллег.

## ЗАНЯТИЕ 4

### ТЕМА «ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА СОТРУДНИКОВ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОНФЛИКТОВ МЕЖДУ НИМИ»

*Содержание: мотивация, аттестация, конфликт, стратегия.*

*Методы обучения: конкретная ситуация.*

*План проведения занятия: анализ конкретной ситуации.*

#### ***Конкретная ситуация «Конфликт»***

После объединения двух НИИ нефтехимической промышленности появилось вакантное место заместителя директора по науке. Старый директор одного НИИ предпочел уйти на пенсию, чем пойти в замы к более молодому директору Ершову. Объявили конкурс на должность заместителя директора, на который подали 4 заявления, в том числе Сидоров – подполковник Российской армии, кандидат химических наук, 40 лет, энергичный, работал зав. кафедрой в одном из военных училищ города. Его дисциплина, подтянутость, практический опыт руководства, а также заверение директору, что он «будет в его команде», стали решающими. Вскоре после увольнения из армии он приступил к работе в должности заместителя директора. Первый год дела шли просто блестяще. Был хороший государственный заказ. Наведен порядок в лабораториях, закуплено новое оборудование, запущены в экспериментальное производство новые образцы продукции, улучшилась дисциплина в отделах. Сидоров работал с энтузиазмом и пришлось «ко двору» в новом НИИ.

Он вскоре сошелся с замом по хозяйственной работе Яблоковым, который также долго служил в армии. Оба имели по две дочери, ранее были членами КПСС и ратовали за социальную справедливость.

По контракту гарантированная зарплата Сидорова составляла 3 000 руб. плюс военная пенсия 2 500 руб., так что в год перехода в НИИ он увеличил свои доходы вдвое.

По итогам выполнения госзаказа директор Ершов сказал своим заместителям: «Я готов удвоить всем руководителям зарплату со следующего года, если дела пойдут также хорошо и дальше. Большого госзаказа у нас не будет, и надо будет работать по прямым договорам с предприятиями, обеспечить полное выполнение плана по доходам и ввести в строй новый лабораторный корпус». В интересах дела он назначил Сидорова первым заместителем и передал в его подчинение ряд новых отделов, сосредоточив у себя функции стратегии развития, систему управления и управление финансами.

Директору было 50 лет. Доктор наук, известный в своей области ученый, с хорошими связями, он руководил НИИ уже 5 лет. Он полностью отдавал себя работе, работая по 12 часов ежедневно, многие новые проекты шли под его руководством, прекрасно разбирался в хозяйстве. Он не был лишен недостатков: это был прямой до резкости человек; когда дела начинали заваливаться, становился занудливым в оперативном контроле и «не слазил» с подчиненных; стараясь решить сразу много проблем, иногда не успевал на важные встречи и деловые совещания. Сотрудники поговаривали также, что «директор сидит на двух стульях», так как процесс объединения двух НИИ затянулся на целый год.

Для успешного выполнения годового плана нужно было ввести в строй новый корпус, заключить хоздоговора на 5 млн. руб. и провести сертификацию экспериментального продукта НИИ. Ввод в строй нового корпуса был поручен Яблокову, а решение остальных задач Сидорову. Вскоре директор Ершов уехал в Великобританию по

приглашению Манчестерского университета для координации работ по сертификации экспериментального продукта и закупки нового оборудования.

Возвратился директор через месяц, заехал в Москве в министерство и, войдя в курс дела в НИИ, отметил на дирекции следующие проблемы:

Финансирование госзаказа практически прекращено. В бюджете денег почти нет, и нам нечего надеется на улучшение.

Заключение хоздоговоров с предприятиями ведется вяло: вмести 5 млн. руб. они заключены всего на 2 млн. руб. Это недоработка первого зама Сидорова.

Строительство нового корпуса ведется хорошо. Для его пуска нужно 1 млн. руб., которые, возможно, придется снять с хоздоговорных денег. Нужно «заморозить» увеличение зарплаты всем на ближайшие полгода.

Обсуждение на дирекции было горячим, и спор возник вокруг двух вопросов:

Как быть с обещанным повышением зарплаты руководству и сотрудникам НИИ в два раза? Ведь 1 млн. руб. (с договорных денег) предназначались на зарплату и социальные нужды НИИ.

Следует ли «заморозить» ввод нового корпуса и запуск нового продукта и экономить на новых разработках для Великобритании?

Неожиданно в оппозицию директору встали оба заместителя – Сидоров и Яблоков. Директор взял на себя принятие единоличного решения «Без перспективного нового продукта мы не выживем в будущем. Нас ждет гарантированная оплата за продукт в валюте, поэтому надо срочно вводить новый корпус и «заморозить» увеличение зарплаты.

Внутренние разногласия с первым замом усилились, когда директор с главным бухгалтером усилили финансовый контроль за затратами по серийным разработкам, так как выделение средств шло под фактически оплаченные договора за вычетом 1 млн. руб., которые пошли на завершение строительства корпуса. Все серийные разработки шли под руководством Сидорова, а он уже ранее обещал повышение зарплаты.

Часть сотрудников НИИ (около 20 %) уволились и ушли в коммерческие структуры. После Нового года по инициативе Сидорова и Яблокова состоялось собрание трудового коллектива НИИ, на котором директору пришлось доказывать необходимость непопулярных мер и просить еще на полгода затянуть пояса в связи с инфляцией.

«Мы не можем платить двойную зарплату при двойном снижении доходов от результатов деятельности НИИ», - говорил Ершов. «Принцип социальной справедливости – главный, сотрудники живут на зарплату, и надо держать обещания», - отвечал Сидоров.

Прошло четыре месяца...Новый лабораторный корпус был введен в эксплуатацию благодаря личным усилиям Яблокова, который проводил на работе по 12 часов без выходных. Директор его премировал в размере двух окладов.

Первый заместитель Сидоров после собрания пришел к директору с предложением увеличить ему лично и другим заместителям должностной оклад в два раза. Директор пообещал, но лишь через полгода.

Неожиданно у Сидорова обнаружилась аритмия сердца, и он лег в больницу, причем запретил всем сотрудникам посещать его там. Пробыв на больничном два месяца, он вышел на работу, но работал без



энтузиазма. До директора дошла информация, что он ищет другую работу. Открытый разговор ничего не дал. Сидоров заверил, что будет работать в НИИ. Незадолго до пуска экспериментального продукта он попросился в месячный отпуск, а, выйдя из отпуска, подал заявление об увольнении переводом в конкурирующее НИИ. Следом за ним, после ввода нового корпуса подал заявление об увольнении и Яблоков.

*Типовая структура письменного доклада ситуации:*

1. Обобщение.

В какой отрасли бизнеса возникла ситуация?

В чем главная проблема? Суть ситуации?

Кто участвовал в ситуации?

2. Участники событий.

Какие люди участвовали в событии?

Краткое описание (возраст, должность, профессия, достоинства, недостатки). Их высказывания в виде прямой речи.

3. Характеристика организации.

Из какой отрасли бизнеса? Организационно-правовая форма. Положение на рынке. Внешнее окружение бизнеса, его природа и характер.

Соотношение с другими организациями (конкуренция и партнерство).

4. Хронология событий.

Только факты и события без оценки в трех периодах времени: прошлое, настоящее, будущее.

5. Статистика (если имеет место в ситуации).

Сделать анализ таблиц, схем и данных.

Изучить динамику (вверх, вниз, нестабильность).

## 6. Концептуальные вопросы.

Какова стратегия организации? Система управления организации. Мотивация людей. Финансовое состояние (прибыль, убытки). Управление персоналом. Качество продукции и услуг. Особенности в оплате труда. Сущность конфликта.

## 7. Альтернативные решения.

Возможность направления действий. Полный перечень альтернатив. Аргументация и оценка каждой альтернативы в виде таблицы «За» и «Против». Методы и средства решения ситуации. Отбор рациональных альтернатив.

## 8. План действий.

Какие стратегии можно применить? Кадровые решения. Структурная перестройка. Улучшение качества, за счет чего. Изменения в мотивации и оплате труда.

Доклад должен быть объемом 3 стр. машинописного текста, с цитатами из ситуации, таблицами, схемами, грамотно и хорошо оформлен. Доклад сдается преподавателю, который оценивает его по пятибалльной шкале.

## ЗАНЯТИЕ 5

### ТЕМА «РУКОВОДСТВО»

*Содержание: решение, анализ, диагностика, планирование карьеры.*

*Методы обучения: конкретная ситуация.*

*План проведения занятия: анализ двух конкретных ситуаций.*

#### ***Конкретная ситуация «Управление карьерой сотрудников»***

*Проанализируйте ситуацию с управлением развитием компании. Дайте рекомендации по созданию системы формирования управленческого персонала на основе управления карьерой.*

На работу в эту организацию я попала случайно. Фирма *Арис* очень успешно занимается оптовой продажей продуктов питания, и однажды ей потребовалось несколько специалистов для отдела маркетинга. Я к этому времени полгода проработала в агентстве, занимающемся подбором персонала. Мне удалось довольно удачно найти фирме работников, а так как тогда *Арис* была небольшой организацией и до этого случая никогда не пользовалась услугами специалистов по подбору кадров, ее руководители были приятно удивлены, что кадровые проблемы могут решаться так просто. В результате меня взяли на работу на должность начальника отдела кадров. Тогда меня уверяли, что этап интенсивного набора персонала быстро пройдет и мне предстоит интересная работа, связанная с проблемами персонала в организации. Первоначальное знакомство с фирмой показало, что до моего прихода подбор работников осуществлялся исключительно по принципу родственных отношений или рекомендаций хорошо знакомых владельцам людей. Однако организация росла довольно быстро и на определенном этапе этот

принцип перестал работать. Сегодня количество работающих превысило 250 человек. Каждую неделю мне приходится принимать на работу 3-4 новых сотрудника. Такое количество людей необходимо для достижения хорошо понятных целей организации. Их три. Фирма *Арис* стремится стать монополистом в оптовых продажах одного из продуктов питания. Вторая цель – добавить к продажам переработку некоторых продуктов, и для этого совместно с иностранным партнером реализуется достаточно крупный проект строительства завода по переработке сельскохозяйственной продукции. А в дальнейшем, как утверждает генеральный директор, *Арис* эту сельхозпродукцию будет производить сама. Фирма *Арис* делает попытку открыть свои филиалы по всей стране, а для этого тоже нужны новые кадры.

Как я осуществляю подбор персонала? Это зависит от вакантной должности, специальности, денежных средств, которые мне выделяются на эти цели. В основном, у нас хотят получить качественного работника, не затрачивая никаких денег на подбор. Поэтому в солидные фирмы по подбору персонала я обращаюсь довольно редко. На мои предложения использовать опыт специалистов директор обычно отвечает: «А ты тогда у нас зачем?» И я настаиваю. Часто даю объявления о найме в газеты. Предпочитаю «Деловой Петербург». После публикации объявлений в этой газете к нам приходят более серьезные люди. Даже все претенденты на должность грузчика обязательно с высшим образованием, с ними просто поговорить и то приятно.

Если речь идет о заполнении вакансии в высшем управленческом эшелоне, то наши руководители пытаются использовать внутренние ресурсы. В этом случае я – сторонний наблюдатель. Недавно ввели в совет директоров двух человек. Наверное, по принципу «хоть

плохенький, но свой». По моему мнению, года через три назначения можно было бы назвать удачными, а сейчас вступившие в должности интенсивно учатся на своих ошибках. Эти ошибки дорого обходятся как фирме, так и подчиненным. А вот новую должность директора по маркетингу решили заполнить с помощью широко известной в городе рекрутской фирмы. Долгие поиски, оценка кандидатов привели к тому, что нам предложили лишь одного специалиста. Он дважды проходил собеседование. Первое – со мной, второе – с генеральным директором и его заместителем. И мне, и руководителям фирмы он понравился, но генеральный директор решил еще раз проверить кандидата и отправил его для оценки к своему знакомому психологу, которому он доверяет. Результат оказался отрицательным. Я до сих пор сожалею, что этот человек не работает у нас. Должность же директора по маркетингу пока решили не вводить.

Несколько слов о критериях подбора персонала. С этим наибольшие проблемы. Для моих руководителей самое важное, чтобы претендент на вакантную должность был специалистом в своей области. Особое магическое воздействие на них оказывают названия крупных иностранных компаний, в которых до поступления к нам работал человек. Иногда доходит до смешного: мы отдаем предпочтение кандидату, который месяцев шесть работал в фирме с громким названием и неизвестно почему был уволен. Когда таких работников увольняют и от нас, мне доставляет это некоторое удовольствие. Я ведь предупреждала. При подборе персонала следует отметить существенное различие между руководителями различных уровней. Если высшее звено системы управления настойчиво пытается воспитать кадры, то начальники отделов настойчиво требуют, чтобы я находила им готовых специалистов, конкретно под определенную

работу, они категорически никого не хотят ничему учить. Специалистов для конкретной частной задачи найти достаточно сложно. А начальники отделов еще и не особенно удерживают людей. Текучесть кадров у нас достаточно высокая. Часто причиной увольнения является несоответствие тех обещаний, которые руководители дают при поступлении человека на работу, и реальности. Берут очень квалифицированного специалиста, обещают возможность быстрого роста, а на практике движения нет. На самом деле я еще для себя не решила, что лучше – отпугнуть человека сразу тем, что это его предел, или завлечь, надеясь, что он будет продолжать работать по инерции.

Процедура отбора персонала в нашей фирме предполагает: собеседование со мной и собеседование с будущим непосредственным руководителем. Как проводить первичное собеседование, я уже придумала. Иногда использую стандартные вопросы. Однако часто я не знаю критериев, по которым следовало бы отбирать на ту или иную должность, и тогда я ориентируюсь на известные мне предпочтения руководителей. Этот любит покладистых, а другой – активных и энергичных. Очень часто сталкиваюсь с тем, что кандидаты обманывают, рассказывая о своем опыте работы. Хорошо бы это проверить с помощью профессиональных тестов.

У меня множество проблем. Часто меня отвлекают на организацию различных мероприятий, например на подготовку празднования Нового года. Я не успеваю заниматься своим любимым делом – следить за ходом адаптации новичков. Я считаю это своей основной работой – узнавать, чем живут люди в организации. Посоветовать, посочувствовать. Хорошо, что есть проблемы, на которые мне не приходится отвлекаться. У меня есть единственная

подчиненная. Она по распоряжению одного из заместителей генерального директора занимается должностными инструкциями. Административный директор занимается обучением персонала. Мои просьбы поучить меня где-нибудь пока не увенчались успехом. Решения об обучении у нас принимаются спонтанно, под влиянием каких-то случайных событий. Например, на совещаниях никак не могут договориться наши ведущие специалисты. Директор принимает решение провести тренинг на тему «Приемы аргументации»...

***Конкретная ситуация «Красный Октябрь – один из крупнейших производителей сладкой продукции в России»***

*1) Проанализируйте факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия для представленной компании, дайте прогноз их изменения;*

*2) Проанализируйте состояние отрасли представленной компании;*

*3) Определите по качественным и количественным признакам фазу развития представленной компании. Докажите это. Косвенные выводы и догадки приветствуются;*

*4) Предложите стратегию дальнейшего развития, исходя из полученных вами данных;*

*5) Определите ограничения в реализации стратегии и предложите наиболее необходимые мероприятия для того, чтобы реализация стратегии стала возможной.*

Открытое акционерное общество "Московская кондитерская фабрика "Красный Октябрь" один из крупнейших производителей сладкой продукции в Российской Федерации. Общество представляет

собой специализированный кондитерский холдинг, в который помимо непосредственно московской фабрики входят еще семь кондитерских фабрик, консолидированных путем приобретения в 1995 — 1998 гг. контрольных пакетов их акций (исключение — построенная головным предприятием "с нуля" фабрика в Коломне). Остальные фабрики, входящие в так называемую группу предприятий "Красный Октябрь", находятся в Рязани, Тамбове, Туле, Йошкар-Оле, Пензе и Санкт-Петербурге (по хронологии присоединения).

Ассортимент продукции всех предприятий, входящих в группу, насчитывает порядка 800 видов изделий, относящихся к сахаристой (карамель, конфеты, шоколад, драже, ирис) и мучнистой (вафли, печенье, крекер, пряники) группам кондитерских изделий.

1998 год был для "Красного Октября", наверное, самым тяжелым с начала рыночных преобразований в России. Финансовый кризис, разразившийся в стране в августе 1998 г., многие фирмы отбросил на мною лет назад, а некоторые поставил на грань банкротства. Лишь немногие компании вышли из тяжелой финансовой ситуации без потерь.

Не обошлось без потерь и у "Красного Октября": в 1998 г. снижены объемы производства и продаж по некоторым предприятиям группы, и главное, ухудшилось финансовое состояние предприятий в результате обесценения накопленных за несколько лет собственных оборотных средств. В то же время Общество сумело в кратчайшие сроки мобилизовать резервы, благодаря чему не были нарушены многолетние связи с поставщиками ресурсов и с покупателями. Это позволило "Красному Октябрю" уже в октябре 1998 г. стабилизировать объем производства на обычном, докризисном уровне, а в ноябре—



декабре добиться рекордных объемов производства и продаж за все годы существования фирмы!

В 1998 г. в целом по группе предприятий "Красный Октябрь" достигнут рост объема производства и продаж, что произошло как за счет прироста объемов на ряде входивших в группу предприятий, так и за счет присоединения к группе двух новых дочерних фабрик (в Пензе и Санкт-Петербурге).

Заслугой Общества можно считать то, что в неблагоприятных экономических условиях менеджмент сумел изыскать финансовые источники для решения задачи по завершению формирования группы предприятий "Красный Октябрь", а также для финансирования мероприятий по техническому перевооружению. Ряд примеров за 1998 г.:

- завершено техническое и технологическое перевооружение шоколадного производства;
- не только не приостановлено, но полным ходом продолжается реконструкция кондитерского производства;
- продолжается интенсивное развитие региональной оптовой сбытовой сети; в основном завершено формирование розничной сети реализации (в регионах нахождения предприятий группы).

Если оценивать работу группы предприятий "Красный Октябрь" в целом, то суммарный объем производства и продаж возрос в 1998 г. на 10% в натуральном выражении и на 46% в стоимостном (конечно, в немалой степени за счет ценового "скачка" в августе—сентябре 1998 г.).

Стратегическим направлением развития Общества является расширение собственной оптово-розничной сети продвижения

продукции до покупателя. В 1998 г. число собственных региональных оптовых звеньев, магазинов существенно расширилось.

В 1998 г. через собственную сбытовую сеть реализовано более 25% от всего объема продаж.

Сбытовая сеть "Красного Октября" состоит из следующих звеньев:

- региональные склады, находящиеся на балансе Общества;
- сеть подчиненных дистрибьюторов, учрежденных "Красным Октябрем";
- оптово-розничные магазины в городах, где расположены предприятия группы.

До августа 1998 г. финансовое состояние Общества было устойчивым, с хорошим "запасом" финансовой устойчивости и ликвидности. После кризиса финансовое состояние несколько ухудшилось. Это было обусловлено следующими тремя факторами:

- резкое сужение потребительского рынка;
- более чем трехкратное удорожание валютной кредиторской задолженности (за импортные сырье, упаковку и оборудование, а также по банковским ссудам в СКВ);
- трех - четырехкратное (в оценке по реальной покупательной способности) «усыхание» дебиторской задолженности за отгруженную покупателям продукцию.

Все эти факторы привели к уменьшению реальной величины собственного оборотного капитала. Для обеспечения нормального объема производства и продаж Общество в 1998 и 1999 гг. было вынуждено увеличить долю заемных средств в составе капитала. Параллельно были предприняты другие возможные меры,

направленные на улучшение финансового положения в условиях неблагоприятных изменений экономической среды. Среди них:

- переход на отгрузку продукции только после предварительной ее оплаты;
- увеличение отпускных цен на продукцию;
- осуществление комплекса (технологических мероприятий, направленных на снижение потребления в производстве дорогостоящего сырья за счет замены на более дешевые его виды, в том числе за счет снижения доли импортного сырья путем замены на отечественное;
- изменение структуры ассортимента за счет увеличения доли более дешевых видов продукции (карамель, дешевые конфеты, сладкие и кондитерские плитки);
- строгая экономия по бюджетам всех уровней, отказ от многих запланированных расходов (в том числе – от повышения заработной платы персоналу в сентябре отчетного года).

Восстановление уровня покупательского спроса произошло в ноябре и декабре 1998 г., что обусловило рекордный за всю историю "Красного Октября" объем производства и продаж за эти два месяца — суммарно около 15 тыс. т. (28 % годового объема). Это позволило Обществу продолжить практически все намеченные на 1998 г. программы по техническому перевооружению.

Первый квартал 1999 г. также превысил показатели 1998 г. по объему производства и продаж. К сожалению, того же нельзя сказать о рентабельности, поскольку в условиях падения реальных доходов населения повышение цен на готовую продукцию адекватно росту себестоимости просто невозможно. Это объясняется высокой

эластичностью спроса на кондитерскую продукцию (т. е. зависимостью уровня продаж от уровня цен).

Политика Общества в области цен и скидок была направлена на ускорение продаж.

В частности:

а) для ускорения оборачиваемости денежных средств предоставлялась скидка за 100 процентную предварительную оплату продукции (размер скидки в течение года составлял 6 %);

б) предоставлялись скидки покупателям, выполняющим условия договора купли-продажи в части выполнения плановых объемов и ритмичности выборки продукции (5 %).

Средний размер скидок, предоставленных покупателям по всем основаниям, возрос в отчетном году до 9,1 % к базовым ценам на продукцию (1997 г.— 8,6 %).

Ценовая конкуренция в IV квартале 1998 г. была очень жесткой (не снизилась она и в 1999 г.) даже в условиях резкого снижения поступления в Россию кондитерских изделий импортного производства.

Несмотря на финансовые трудности, в 1998 г. Обществом осуществлены крупные суммы инвестиций в форме капитальных вложений: объем профинансированных вложений составил 182,1 млн. руб. (рост на 32 % к 1997 г.).

В 1998 г. в Обществе разработано и внедрено в производство 80 видов новой продукции. Всего в течение года выпущено 7,5 тыс. новых видов продукции. Разработка и внедрение новых видов продукции осуществлялись с минимальными финансовыми затратами силами технологических служб Общества. Столь быстрое обновление ассортиментной палитры (расширение ассортимента почти на 20 %)

проводилось в рамках выполнения маркетинговых программ Общества, а также под влиянием необходимости расширения числа рыночных ниш в условиях сокращающегося кондитерского рынка.

Новые изделия, разработанные и внедренные в производство в 1998 г., завоевавшие наиболее высокий спрос покупателей. — это шоколад "Кузя — друг Аленки", "Петр Великий" и белый пористый шоколад "Садко", карамель "Садко", "Чудо - клюковка", "Снегири" и "Антракт", вафли "Гули-Гули", конфеты "Сударики", "Слоник", мармелад "Фрукты-ягодки" и многие другие.

В 1998 г. увеличено потребление в производстве таких нетрадиционных, чисто российских видов сырья, как рожь молотая жареная, вафельная крошка, а также фруктовые полуфабрикаты на основе рябины и клюквы.

Рекламная кампания 1998 г. осуществлялась в условиях ограничений российского налогового законодательства, разрешающего включать в себестоимость рекламные расходы в сумме не более 0,5 % от объема реализации. В условиях этих ограничений реклама преимущественно была направлена на поддержание сложившегося имиджа Общества и осуществлялась через следующие каналы:

- печатная реклама;
- наружная (городская) реклама;
- радио и телевидение (в меньшей степени);
- участие в конкурсах, выставках и ярмарках; оригинальные и уникальные рекламные акции.

Так, Общество в течение 1998 г. принимало участие во многих российских и международных выставках, ярмарках и иных форумах, самыми престижными из которых были:

- всероссийская программа-конкурс "100 лучших товаров России", июнь (диплом лауреата за шоколад в ассортименте и диплом финалиста за конфеты, карамель и мармелад в ассортименте);
- международная ярмарка "Продторг-98", Нижний Новгород, март — апрель (1 золотая, 9 серебряных и 3 бронзовых медали за отдельные виды карамели, конфет, шоколада и ириса);
- международная весенняя ярмарка, Пловдив, Болгария, май (7 золотых медалей за шоколад);
- 3-й всероссийский промышленно-экономический форум. Нижний Новгород, сентябрь (4 золотые и 7 серебряных медалей за шоколад и конфеты);
- международная кондитерская выставка в Кёльне, Германия, январь;
- международная выставка "Продэкспо-98", Москва, февраль;
- всероссийский конкурс "Народная марка" (лучшей в России признана марка конфет и шоколада "Красного Октября").

Среди наиболее часто награждаемых, такие изделия Общества, как:

- шоколад "Слава", "Конек-Горбунок", "Президентский", "Петр Великий" и "Садко";
- конфеты "Золотое суфле" и "Красная Шапочка";
- карамель "Раковые шейки", "Снегири", "Ванька - Встанька", ирис "Крепыш".

Весной 1998 г. был начат московский детский фестиваль-конкурс "Сладкая сказка-98": 150 тыс. московских ребятишек в течение нескольких месяцев придумывали новые оригинальные названия, рецепты и этикетки кондитерских изделий для продукции "Красного Октября". Конкурсная комиссия осуществляла отбор наиболее

оригинальных из них. Фестиваль-конкурс завершился в июне грандиозным концертом на Васильевском спуске, на котором, по результатам объективной оценки, конкурсной комиссией были объявлены победители конкурса. С каждым из юных победителей (в лице родителей) Обществом был заключен договор на возмездную передачу прав на использование созданных в ходе конкурса объектов интеллектуальной собственности — названий и рисунков. Уже до конца 1998 г. Общество приступило к выпуску изделий, созданных с участием детской фантазии. Среди этих изделий наиболее популярен шоколад "Кузя — друг Аленки".

В 1999 г. детский фестиваль-конкурс продолжит свое шествие в виде "Сладкой сказки-99".

В июле 1998 г. были спущены на воду Москвы-реки и начали регулярное плавание три струга, точные копии стругов времен Петра I, носящие названия популярных кондитерских изделий - "Мишка косолапый", "Садко" и "Конек-Горбунок", призванные привлечь внимание москвичей к Обществу и его продукции.

Общество в 1998 г. продолжало осуществлять программу спонсорской и благотворительной помощи. Общий размер перечислений денежных средств по этим программам возрос и составил 1 млн. 232 тыс. руб. или 1 % от чистой прибыли (1997 г. — 0,8 млн. руб., или 0,6 %).

Основными направлениями систематических спонсорских и благотворительных перечислений стали:

- содержание детского дома семейного типа "Эдельвейс" (Дмитровский р-н Московской обл.) – 28 % от общей суммы;
- помощь в восстановлении храма Святого Николы на Берсеневке – 22 % от общей суммы;

- отчисления в Российский фонд мира – около 8 % от общей суммы;

- финансовая помощь боевому кораблю "БДК-150" Черноморского флота около 8 % от общей суммы;

- отчисления в фонд воссоздания Храма Христа Спасителя – около 8 % от общей суммы.

В целях обеспечения максимальной отдачи от работников, сохранения их здоровья, закрепления квалифицированных кадров Общество продолжало проводить социально ориентированную политику в работе с персоналом. Это заключалось в финансировании следующих затрат:

- прямые и косвенные (в виде финансирования Обществом расходов на содержание столовой) дотации на питание персонала;

- содержание объектов здравоохранения (лечебно-оздоровительный центр, амбулатория, дотации на лечение зубов);

- содержание детских учреждений;

- отчисления в негосударственный пенсионный фонд;

- дотации на путевки в период отпусков;

- улучшение жилищных условий работников;

- выплата пенсионерам Общества дополнительной пенсии от фирмы (в дополнение к государственной).



## ЗАНЯТИЕ 6

### ТЕМА «РУКОВОДСТВО»

*Содержание: решение, анализ, диагностика, карьера.*

*Методы обучения: деловая игра.*

*План проведения занятия: проведение деловой игры.*

#### *Деловая игра «Менеджер как субъект управления»*

Продолжительность игры: 4 часа.

##### *I. Цель игры*

Основная цель игровой деятельности – анализ использования рабочего времени менеджера, выявление важнейших «поглотителей» и путей их устранения. Дополнительно участникам необходимо произвести расчеты времени, эффективно используемого менеджером и дневных потерь и обобщить результаты, проанализировав структуру рабочего времени руководителя.

##### *II. Техническая подготовка*

Предварительно для проведения игры необходимо подготовить:

- рабочее место менеджера. Например, письменный прибор, телефон, калькулятор, индивидуальное задание и деловые бумаги и т.д.;
- рабочее место секретаря. Например, папка с деловыми бумагами, телефон, поднос, чайный сервиз и т.д.;
- папку с деловыми бумагами для подчиненного менеджера. Например: квартальный отчет, сведения о поставщиках и т.д.;
- информацию для представителя поставщика с указанием предмета и условий договора (выбор произволен);
- часы для наблюдателей;

- идентификаторы участников игры;
- таблицы наблюдений по форме таблицы (2-3 шт.),  
аналитические таблицы по форме таблиц (15 шт.).

### III. Участники игры и их функции

1) Менеджер (начальник отдела фирмы). Выполняет определенный объем работы в ходе игры, по возможности не отвлекаясь на посторонние разговоры, посетителей, телефонные звонки и т.д. В течении рабочего дня он принимает оперативные управленческие решения, выполняет возложенные на него обязанности в соответствии с занимаемой должностью. В качестве индивидуального задания менеджер отвечает на вопросы тестов, решает задачи, предложенные преподавателем. В течении рабочего дня у менеджера заранее запланирована встреча с представителем фирмы-поставщика. Целью переговоров является заключение договора поставки какого-либо товара на взаимовыгодных условиях. В переговорах принимает участие подчиненный-работник отдела, возглавляемого менеджером. В ходе игры менеджер может делегировать выполнение отдельных задач подчиненному и секретарю.

2) Начальник (генеральный директор фирмы). В процессе игры требует по телефону от менеджера представить в кратчайшие сроки отчетные документы. Например, квартальный отчет для подготовки доклада на встречу с акционерами, информацию о конкретном поставщике, интересующемся ходом решения кадрового вопроса в отделе.

3) Подчиненный менеджера (сотрудник отдела). Докладывает менеджеру о состоянии текущей работы, интересуется ходом решения кадрового вопроса. К своим обязанностям относится безответственно, к докладу не готов, рабочие документы находятся в беспорядке.

4) Секретарь менеджера. Сообщает ему обо всех телефонных звонках, посетителях, выполняет поручения менеджера, предлагает посетителям кофе. В конце рабочего дня отпрашивается у менеджера по «личному делу» и далее не участвует в игре. Несколько навязчива, иногда отвлекает менеджера от работы.

5) Коллега менеджера (сотрудник другого отдела). В рабочее время отвлекает менеджера разговорами на посторонние темы (о спорте, о политике, отдыхе и т.д.), делится с ним личными проблемами, мешает выполнению работы менеджера.

6) Представитель фирмы-поставщика. Опаздывает на заранее запланированную встречу, долго извиняется и оправдывается, ведет переговоры с менеджером, детально обсуждая условия поставки. В ходе игры может отвлекать менеджера разговорами на посторонние темы.

7) Клиент (представитель фирмы-потребителя). Приходит на прием к менеджеру без предварительной договоренности с целью предъявить претензии к качеству товара, приобретенного его фирмой несколько дней назад. Пытается получить денежную компенсацию, вернуть товар. Настойчив, безапелляционен.

8) Жена менеджера отвлекает менеджера от работы телефонными разговорами на бытовые темы (покупки, здоровье детей и т.д.), Взбалмошна, импульсивна, обидчива, навязчива.

9) Наблюдатели. Осуществляют хронометраж рабочего дня менеджера, заполняют таблицу учета временных затрат.

#### IV. Порядок проведения деловой игры

1) Ведущий преподаватель распределяет роли между студентами группы. Студента, играющего роль менеджера, удаляют из аудитории, ассистент преподавателя объясняет его задачи.

2) Ведущий преподаватель конкретизирует содержание ролей участникам игры и знакомит их со сценарием, затем объясняет наблюдателям их функции и объясняет правила ведения хронометража и заполнения таблиц наблюдения.

3) Ассистент преподавателя заранее готовит рабочие места действующих лиц.

4) Участники игры прикрепляют таблички-идентификаторы и студент-«менеджер» приглашается в аудиторию.

5) По команде преподавателя игра начинается. Фиксируются моменты начала и окончания игры (см. рисунок).

Таблица 2 – Учет временных затрат менеджера

Вид деятельности	Интервал времени	Продолжительность, мин.
1	2	3

#### *V. Подведение итогов деловой игры*

1) По окончании деловой игры проводится анализ использования рабочего времени менеджера. Обобщив результаты хронометража, проводимого наблюдателями, студенты классифицируют затраты времени менеджера и заполняют таблицы «Эффективное время работы менеджера» и «Дневные потери рабочего времени».

Таблица 3 – Эффективное время работы менеджера

Вид деятельности менеджера	Интервал времени	Продолжительность, мин.
1	2	3
Текущая работа с документами	10.00-10.20	20

Продолжение таблицы 3 – Эффективное время работы менеджера

1	2	3
Разговор с начальником	10.25-10.27	2
Итого		

Таблица 4 – Дневные потери рабочего времени

Интервал времени	Продолжительность, мин.	Вид помехи	Источник помехи	Причина помехи
14.30-14.35	5	Телефонный разговор	Жена менеджера	Решение бытовых проблем
16.30-16.31	1	Телефонный разговор	Неизвестное лицо	Ошибочный звонок
Итого				

2) Студенты анализируют итоги таблиц «Эффективное время работы менеджера» и «Дневные потери рабочего времени», на основе чего рассчитывают и представляют графически структуру использования рабочего времени менеджера (см. рисунок «Структура использования рабочего времени менеджера, %»).



Рисунок 1 – Структура использования рабочего времени менеджера, %

3) Используя данные таблицы «Дневные потери рабочего времени», студенты проводят анализ дневных потерь, их

классификацию в соответствии с приведенным ниже перечнем, выявляют «поглотители» времени и определяют меры по их устранению.

Заполняют таблицу «Анализ дневных потерь рабочего времени».

Таблица 5 – Анализ дневных потерь рабочего времени

«Поглотители» времени	Причины потерь времени	Меры по устранению
1	2	3

*Сценарий игры «Менеджер как субъект управления»*

НАЧАЛО ИГРЫ

1. Менеджер на рабочем месте занят текущей работой;
2. Звонок начальника;
3. Секретарь соединяет менеджера по телефону с начальником;
4. Беседа менеджера с начальником по телефону;
5. Секретарь сообщает о прибытии поставщика на запланированную встречу;
6. Переговоры менеджера и поставщика;
7. Звонок жены менеджера;
8. Разговор с женой по телефону;
9. После переговоров менеджер вызывает к себе подчиненного через секретаря;
10. Звонок жены менеджера;
11. Разговор с женой по телефону;
12. Беседа менеджера с подчиненным. Менеджер выслушивает его неподготовленный доклад;

13. Секретарь докладывает о незапланированном визите клиента;
14. Переговоры менеджера и клиента;
15. Звонок жены менеджера;
16. Разговор с женой по телефону;
17. К менеджеру приходит коллега по работе;
18. Секретарь отпрашивается и уходит по личным делам;
19. Ошибочный звонок;
20. Разговор по телефону с посторонним лицом;
21. Звонок начальника;
22. Разговор с начальником по телефону.

#### ОКОНЧАНИЕ РАБОЧЕГО ДНЯ

#### *VI. Примечание к деловой игре*

##### *К важнейшим «поглотителям» времени относятся:*

- 1) Нечеткая постановка цели;
- 2) Отсутствие приоритетов в делах;
- 3) Стремление слишком много сделать за один раз;
- 4) Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях решения;
- 5) Плохое планирование трудового дня;
- 6) Личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- 7) Нерациональное чтение документов;
- 8) Недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- 9) Поиски нужных записей, памятных записок, адресов, телефонных номеров;

- 10) Недостатки кооперации или разделения труда;
- 11) Отрывающие от дел телефонные звонки;
- 12) Незапланированные посетители;
- 13) Неспособность сказать «нет»;
- 14) Неполная, запоздалая информация;
- 15) Отсутствие самодисциплины;
- 16) Неумение довести дело до конца;
- 17) Затяжные совещания;
- 18) Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям;
- 19) Отсутствие связи или неэффективная обратная связь;
- 20) Разговоры на частные темы;
- 21) Нерациональная система ведения деловых записей;
- 22) Синдром «откладывания»;
- 23) Желание знать все факты;
- 24) Длительные ожидания (например, условленной встречи);
- 25) Слишком редкое делегирование (перепоручение дел);
- 26) Недостаточный контроль за перепорученными делами.



## ЗАНЯТИЕ 7

### ТЕМА «НАДЕЛЕНИЕ ВЛАСТЬЮ И УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ»

*Содержание: власть, обязанности, управление, решение.*

*Методы обучения: тренинг.*

*План проведения занятия: проведение тренинга.*

#### *Тренинг «Удержание власти - цейтнот»*

Любое затруднение, вопрос, проблема сложны не сами по себе, а именно для того, кто с ними столкнулся. Это всегда недостаток компетентности того, перед кем они встают.

Как на экзамене студент тянет билет, так и в аудитории участник тренинга «вытягивает» ситуацию и мгновенно принимает решение, дает ответ.

#### *Предлагаемые ситуации:*

1) Ваша жена (муж), позвонив Вам на работу, капризным голосом заявляет, чтобы Вы немедленно домой, в противном случае развод. У Вас через 15 минут совещание с подчиненными. Ваши действия;

2) Ваш (а) сотрудник (ца) объяснялся (лась) в любви и настойчиво требует свидание. Ваши действия.

3) Пришли деньги на заработную плату, но начальник управления просит перечислить их на банкет, обещая через месяц вернуть Вам эти деньги. Ваши действия.

4) Пришел новый сотрудник после окончания ВУЗа, Вы поступаете перед подчиненными на совещании, и молодой сотрудник задает Вам вопрос, в котором есть термины из менеджмента, значения которых Вы не знаете. Ваши действия.

5) Вы сопровождаете вышестоящего начальника для проверки районного узла. Входя в отделение, Вы видите, что коллектив объявил забастовку. Ваши действия.

6) Начальник управления заходит в Ваше отделение и обращается к оператору, тот очень грубо отвечает. Вы, выйдя из своего кабинета, видите эту ситуацию. Ваши действия.

7) Ваши подчиненные решили сделать Вам сюрприз по поводу Вашего дня рождения, устроить банкет. В разгар банкета и рабочего дня приезжает начальник с проверкой. Ваша реакция.

8) Вы входите в зал заседания, где собрались Ваши подчиненные, и обнаруживаете, что у вас оторвался карман. Ваша реакция.

9) Высокопоставленные гости в Вашем кабинете, заходит секретарь с подносом с кофе и случайно проливает кофе на Ваш костюм. Ваша реакция.

10) Вы внезапно открываете дверь в отдел и застаете своих подчиненных, которые обсуждают Вас с негативной стороны. Ваши действия.

11) Ваша сотрудница, в который раз, просит у Вас свободный день в связи с болезнью одного из своих многочисленных родственников. Ваши действия.

12) Вы отправляете молодого перспективного сотрудника вместо себя на деловую встречу, где он принимает решение, которое категорически расходится с Вашими взглядами. Ваша реакция.

13) Вы на деловом совещании перепутали имя и отчество Вашего начальника. Ваши действия.

14) В ходе совещания Ваш сотрудник открыто и при всех заявил, что Вы некомпетентны. Ваша реакция.

15) Вы недовольны, что один из Ваших сотрудников постоянно опаздывает, и назначаете ему время для встречи с ним по этому поводу. Идя на встречу, Вы тоже случайно опаздываете. Ваши действия.

16) Ваша «многолетняя» сотрудница, не выдержав тяжести жизни: нет нормальных жилищных условий, очень низкая заработная плата, - однажды утром приходит к Вам домой и возбужденно заявляет, что не уйдет из Вашего дома до тех пор, пока Вы, как руководитель, не предпримите меры по ее социальной защищенности.

17) Вы хотите уволить своего сотрудника по ряду известных Вам причин. Но ваш юрист говорит Вам, что это незаконно. Ваши действия.

18) Вы увольняете сотрудника по сокращению. Но от вышестоящих органов поступила убедительная просьба принять на это место «нужного» человека. Ваши действия.

19) Вы объявляете конкурс на замещение вакантной должности инженера РУПС. Конкурс блестяще выигрывает молодой энергичный специалист с высшим образованием, предложившим разумные идеи по организации заданного направления работы. Но на эту должность вдруг претендует глава административного района, уходящий на пенсию. Ваши действия.

20) Вы возвращаетесь с увеселительной вечеринки в нетрезвом состоянии. Около подъезда своего дома Вы сталкиваетесь со своим подчиненным. Ваши действия.

21) Вы – руководитель переносите грипп в тяжелой форме, находитесь на «больничном». Во время Вашего отсутствия в Вашем отделении создается критическая ситуация, требующая срочного разрешения. Ваши действия.

22) Ваш прямой руководитель из области отчитывает вас в присутствии Ваших подчиненных. Ваши действия.

23) Вы узнаете, что Ваш сотрудник пишет на Вас в различные инстанции жалобы. Ваши действия.

Оцениваются: находчивость смекалку умение выходить из трудного положения психологическая точность принимаемого решения.

## ЗАНЯТИЕ 8

### ТЕМА «КОМАНДЫ И РАБОТА В КОМАНДАХ»

*Содержание: команды, создание команд, роли в командах, эффективность работы в командах.*

*Методы обучения: тренинг.*

*План проведения занятия: проведение тренинга.*

#### *Тренинг «Работа с проблемами по алгоритму»*

Участники тренинга **впервые учатся работать командой**: каждой команде предлагается для обсуждения алгоритм проблем, состоящий из 4-х позиций.

*Алгоритмы возможных проблем:*

Нет такой области жизнедеятельности человека, в которой не возникали бы проблемы. Существует мнение, что сформулировать проблему – значит уже наполовину решить ее. Но можем ли мы правильно сформулировать эту проблему?

Например: Проблема заключается не в том, что мне не выплачивают зарплату. Моя проблема в том, что: с одной стороны, я работаю и должным образом исполняю свои профессиональные обязанности, но, с другой стороны я не получаю никакого материального вознаграждения, предусмотренного трудовым законодательством, за мой труд.

Итак, правильно сформулировать проблему – это выявить существующие противоречия.

Просим Вас сформулировать существующие в Вашей профессиональной деятельности проблемы по указанным позициям.

1. Рабочее место и условия труда:

- 1.1. Процедура приема на работу; форма контракта;
- 1.2. Оборудование рабочего места и помещения;
- 1.3. Санитарно- гигиенические условия труда;
- 1.4. Поощрение, наказание;
- 1.5. Повышение квалификации;
- 1.6. Перевод на другую должность;
- 1.7. Увольнение;

## 2. Клиенты:

2.1. Встреча клиента (промежуток движения клиента от ручки двери до приветствия с ним);

2.2. Прием поручений от клиента;

2.3. Оказание услуг;

2.4. Прощание с клиентом;

## 3. Коллеги:

3.1. Формальные договоренности (те, которые отражены в инструкциях);

а) распределение компетенции;

б) социально- этические нормы поведения;

с) деловой этикет;

3.2. Неформальные договоренности;

а) психологические проблемы;

б) физиологические проблемы;

с) семейные проблемы;

д) сексуальные проблемы;

## 4. Отношения с руководителем:

4.1. формальные отношения;

а) система наказаний и поощрений;

б) перераспределение руководителем функциональных обязанностей;

4.2. Неформальные отношения;

а) переход деловых отношений в «панибратство», «сватовство» и т.п.;

б) злоупотребление полномочиями и т. д.;

Необходимо научиться правильно формулировать проблему и суметь защитить позиции своего стола.

Выступающий представитель от команды приносит одинаковые баллы всем ее участникам.

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гибсон Дж., Иванцевич Дж., Доннели - мл Дж. Организация. Структура. Процессы. Поведение. – М., 1997.
2. Гравин В. В., Дятлов В. А. – Менеджмент персонала предприятия. – М., 2000.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Нижний Новгород, 2001.
4. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. – М., 1999.
5. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадокс. – М., 1997.
6. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб., 2000.
7. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. – М., 1997.
8. Сипак А. Организационное поведение. – М., 2000.

[Вернуться в каталог учебников](#)

[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[Создание сайтов-визиток](#)

[Курсы по созданию сайтов](#)

Уникальная подборка информации по менеджменту и экономике:

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**