

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 21.09.2023 15:46:39
Уникальный программный ключ:
0b817ca91e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра товароведения, технологии и экспертизы товаров



Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
2022г.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ

Методические указания по выполнению практических занятий
для студентов направления подготовки 19.04.02 «Продукты питания
из растительного сырья»

Курск 2022

УДК 005.95/96

Составитель: М.А. Заикина

Рецензент

Кандидат химических наук, доцент *А.Е. Ковалева*

**Теоретические и практические аспекты подготовки
руководителя пищевых производств : методические указания по
выполнению практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: М.А.
Заикина. Курск, 2022. 62 с. Библиогр.: с. 61-62.**

Приводится перечень практических занятий, цель их
выполнения, материальное обеспечение, краткие теоретические
сведения, вопросы для контроля знаний, рекомендуемую
литературу.

Методические указания предназначены для студентов очной
формы обучения направления подготовки 19.04.02 Продукты
питания из растительного сырья.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 10.02.22. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 3,6. Уч. - изд. л. 3,26. Тираж 50 экз. Заказ 716. Бесплатно.
Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Правила оформления	5
Практическая работа № 1 Типы полномочий	5
Практическая работа № 2 Определение мотивация к успеху	7
Практическая работа № 3 Методы принятия эффективных управленческих решений руководителями пищевых производств	14
Практическая работа № 4 Этапы выработки управленческого решения	19
Практическая работа № 5 Управление карьерным ростом	27
Практическая работа № 6 Формирование резерва кадров	30
Практическая работа № 7 Теоретические основы мотивации и стимулирования	33
Практическая работа № 8 Сущность мотивации трудовой деятельности	40
Практическая работа № 9 Мотивация поведения и оплата труда персонала	43
Практическая работа № 10 Организация стимулирования труда на предприятиях	46
Практическая работа № 11 Поведение человека в организации: общие требования. Корпоративная культура	49
Практическая работа № 12 Построение эффективной команды	52
Практическая работа № 13 Деловое общение. Фазы делового общения руководителя	54
Практическая работа № 14 Управленческое общение, его функции, назначение	58
Список рекомендательной литературы	61

ВВЕДЕНИЕ

За последние несколько лет в нашей стране произошли кардинальные экономические, политические и социальные перемены. Во всех сферах общественной жизни возросла роль отдельной личности, увеличилось значение психологических особенностей, которые в большей степени, чем профессиональные характеристики, начали определять место человека в общественной жизни. Современное развитие экономических отношений и системная трансформация современного российского общества поставили перед работниками кадровых служб ряд проблем, которые никогда прежде не были так актуальны. В период начала 90-х годов многие промышленные предприятия столкнулись с рядом серьезных экономических проблем, следствием которых стало разрушение комплексной системы подготовки управленческих кадров. В результате была свернута работа по формированию кадрового резерва, а к 2000-му году средний возраст действующих руководителей приблизился к пенсионному. Поэтому сегодня значительно острее, чем прежде, необходима специальная работа по оценке и отбору и подготовке руководителей, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности пищевых производств в целом. Создание кадрового резерва и формирование руководящего состава на уровне среднего звена, способного решать как производственные, так и управленческие задачи – одна из важнейших функций кадровой политики на современном этапе развития, от качества реализации которой зависит будущий управленческий потенциал организации.

Настоящее методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям 19.04.02 «Продукты питания из растительного сырья».

В программе этого направления подготовки предусматривается изучение дисциплины «Теоретические и практические аспекты подготовки руководителей пищевых производств». В структуре названного курса предусматривается изучение кадровой политики пищевых предприятий, оценка и подготовка кадрового персонала руководителей, управление карьерным ростом и построение

эффективной команды.

ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ РАБОТ

1. Отчеты по каждой теме работы оформляются в тетради по практическим работам, которую студенты сохраняют и предоставляют при сдаче зачета.

2. В отчете указывается дата, номер и название работы, цель ее выполнения, объекты и результаты исследования. После каждого задания должно быть сделано заключение с обобщением, систематизацией или обоснованием результатов исследований.

3. Каждую выполненную работу студент защищает в течение учебного семестра.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1 ТИПЫ ПОЛНОМОЧИЙ

Цель работы: изучить типы полномочий руководителей пищевых производств.

Краткие теоретические сведения

Линейные полномочия передаются непосредственно от руководителя к подчиненному, и при необходимости, далее, к другим подчиненным. При таких полномочиях можно действовать в пределах конкретной организационной структуры без согласования с другими руководителями.

Административные полномочия базируется на делегировании различных функций аппарату управления. Он занимается консультированием линейных руководителей по вопросам планирования, финансирования, сбыта продукции и т.п. Речь идет о функциях помощников и секретарей.

Разновидности административных полномочий:

- рекомендательные полномочия – линейные руководители могут обращаться за советом в соответствующую службу, но не обязательно полученные советы выполнить.

- параллельные полномочия – установление систем сбалансированной власти, что способствует созданию эффективного контроля и предотвращению ошибок. Пример, необходимость

наличия двух подписей (директора и главного бухгалтера) на платежных поручениях, направляемых в банк.

- функциональные полномочия – аппарат управления может, как начать, так и запретить порядок действий по указанию менеджера (например, единый подход по сбору данных).

Задания

Задание № 1. Вы, как руководитель пищевого предприятия, всегда сами составляли отчет по текущей деятельности для вышестоящей организации. Между тем сложилось так, что Вы по объективным причинам не имеете времени составить такой отчет. У вас работает сотрудник, который не раз проявлял себя с хорошей стороны в решении не менее важных управленческих задач. И на этот раз Вам кажется, что он подойдет для составления нужного отчета. Руководствуясь правилами делегирования, разработайте план беседы с выбранным Вами сотрудником. Назовите вопросы, которые не подлежат делегированию.

Задание № 2. Вы приняты на должность (технолога во вновь созданный комбинат; руководителя отдела во вновь открывающийся завод). Директор предприятия предложил Вам самостоятельно разработать проект должностной инструкции, которой Вы будете руководствоваться в своей работе. Каков порядок разработки и утверждения должностной инструкции специалиста? Разработайте проект должностной инструкции технолога для работы в колбасном цеху.

Специальность	Общие положения	Функции	Должностные обязанности	Права	Ответственность

Вопросы для контроля знаний.

1. Что представляют собой полномочия?
2. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
3. Охарактеризуйте типы полномочий.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ

Цель работы: научиться определять мотивации к достижению поставленной цели.

Краткие теоретические сведения

Мотивация — процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.

Потребности — это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, представлена в виде шести этапов:

1. Возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

2. Поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

3. Определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов: что я должен получить, чтобы устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой мере я могу добиться того, чего желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

4. Осуществление действия. На этой стадии человек

затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

5. Получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат.

6. Устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Задания.

Задание № 1. Выполнить тест «Какая у Вас мотивация к успеху?» Методические указания: Если хотите узнать, насколько сильна у Вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23,25,26,27,28,29,30,32,37,40,41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35,36,38,39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

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

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю

решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.

17. Я легко проявляю честолюбие.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других сотрудников.

20. Иногда я отказываю то, что должен был сделать немедленно.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим сотрудникам.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Ответ

28 - 32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15 - 27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Задание № 2. В процессе жизнедеятельности люди стремятся удовлетворить различные потребности, основными из которых являются:

1) обеспечить материальный комфорт;

2) избегать неприятностей;

3) заработать на жизнь;

4) обеспечить положение в обществе;

5) покупать хорошие вещи;

6) завоевать признание и уважение.

Назовите виды потребностей. Определите, какие из предложенных в ситуации потребностей являются для Вас приоритетными. Постройте лестницу потребностей А. Маслоу и

расположите свои потребности на ступенях лестницы, сделайте вывод. Какова роль руководителя в мотивации деятельности работников?

Задание № 3. Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

Характеристика основных теорий мотивации

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
<i>Содержательные теории мотивации</i>			
Теория иерархии потребностей А.Маслоу			
Двухфакторная теория Ф.Герцберга			
Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда			
<i>Процессуальные теории мотивации</i>			
Теория ожиданий В.Врума			
Теория справедливости Дж.С.Адамса			
Теория постановки целей Э.Локка			

Методические указания: Сначала проделайте данные задания индивидуально, а затем обсудите в аудитории, после чего сформулируйте общую позицию по данному вопросу.

Задание № 4. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Задание № 5. Обсуждая с руководителем отдела продаж вопросы мотивации сотрудников, директор заявил: «Я знаю о мотивации людей то, что главное для них – это деньги, хороший начальник и нормальные условия работы». Согласны ли Вы с ним? Проанализируйте это высказывание с позиции теорий А. Маслоу, Ф. Герцберга. Дайте свои объяснения.

Задание № 6. Решите ситуацию.

Коммерческий отдел райпо постоянно обеспечивал бесперебойную поставку товаров широкого ассортимента, проводил ярмарки, презентации, выставки-продажи, предлагал различные методы стимулирования торговли, что прямо влияло на рост объема продаж.

Коллектив отдела систематически поощрялся денежными

премиями, которые в отделе распределял начальник поровну между всеми сотрудниками. Неожиданно главный специалист отдела Н.С. Петрова подает заявление об уходе, не объяснив причины. Ведущий специалист по кадровой работе райпо попытался прояснить ситуацию в беседе с одной из старейших сотрудниц коммерческого отдела и вот что выяснил: Н.С. Петрова – самый инициативный сотрудник отдела, специалист высокой квалификации, умеет оценивать рынок продавца, выбрать выгодного поставщика. В общем, сама не сидела на месте и хотела, чтобы все сотрудники также относились к работе. Хорошая оценка работы всего отдела – это целиком ее заслуга. Материальное же вознаграждение за ее труд было одинаковым, как у всех остальных сотрудников.

Оцените мотивационное поведение Н.С. Петрова. Какая теория мотивации объясняет такое поведение? Каким документом должно определяться премирование работников? Какое значение имеет принцип стимулирования в практике работы?

Задание № 7. Решите кейс. Изучите ситуацию, ответьте на вопросы и выполните задания.

Выпускники техникума - друзья Сергей, Андрей, Ольга и Николай не виделись с тех пор, как окончили техникум, пять лет назад, и после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в техникуме и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Вспоминания не заняли много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа, - сказал Николай, - сначала, когда я пришел на завод, мне казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я понял в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то нравится командовать. Но это, видно, не для меня».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем не удовлетворена тем, что мне платят. Хотя денег на жизнь мне хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в супермаркете, все меня знают, участвовала в переговорах, а получаю столько же,

сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного техникума. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимания на то, кто, сколько дает предприятию. Я надеялась сделать быструю карьеру, окончила институт. Но почти не вижу движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить движение на стороне – «уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру, - перебил Ольгу Сергей, - старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем неплохо.

Зарплата у меня приличная. Отработал свое – и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, песни, свежий воздух. Что еще надо! Так что я своей работой доволен».

«Удивительные вы все люди. Все о деньгах да, о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидят пять человек в тесной комнате, мой сосед курит непрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время я получаю хорошие результаты. Ну, и жена будет против, если я захочу уйти. Как-никак, садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь, нужно думать о будущем» - так закончил свой монолог Андрей.

Ответьте на вопросы:

1. Выявите причины того, почему не оправдались ожидания по отношению к работе персонажей ситуации, определив мотивы поведения каждого из героев.

2. Последовательно проанализируйте реализацию теорий

содержания и процесса мотивации на примере поведения героев ситуации.

3. Как, по вашему мнению, будет в дальнейшем строиться отношение героев ситуации к их работе и какие шаги они предпримут для того, чтобы разрешить те проблемы, которые вызывает, или может вызвать у них неудовлетворенность работой?

Вопросы для контроля знаний.

1. Дайте определение понятию мотивация.
2. Назовите основные стадии процесса мотивации.
3. В чем сущность «Теории Х» и «Теории Y» Д. Мак-Грегора?
4. Раскройте содержание теории мотивации А. Маслоу.
5. Что представляет собой теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда?
6. В чем заключается сущность двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга?
7. В чем отличие содержательных и процессуальных теорий мотивации?
8. В чем суть теории справедливости Дж. Адамса?
9. Раскройте содержание теории ожидания В. Врума.
10. Опишите теорию постановки целей Э. Локка.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ

Цель работы: изучить методы и процедуру принятия эффективных управленческих решений руководителями пищевых производств.

Краткие теоретические сведения

Решение – это всегда осмысление проблем и выбор альтернативы, направление действия для разрешения проблемы.

Управленческое решение — это творческий акт субъекта

управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Управленческое решение — выбор, который должен сделать руководитель (менеджер), чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения — обеспечение достижения целей организации.

Эффективное управленческое решение — выбор, обеспечивающий наиболее экономичный способ достижения поставленных целей.

Принципы принятия решения:

1 Принцип единоначалия – решение принимается единолично.

2 Принцип единогласия – проявляется в безоговорочной поддержке выдвигаемой альтернативы.

3 Принцип большинства – вводится в действие, когда в процессе выработки решения приводятся разные мнения. В связи с этим при принятии решения прибегают к голосованию.

4 Принцип консенсуса – многоплановое согласование между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем.

5 Консенсус – это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений, которое достигается путем взаимных обсуждений и консультаций.

6 Метод «ринги» - получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания.

Необходимые элементы в принятии решений:

- наличие альтернатив (иначе безысходность);
- наличие цели (иначе бесцельность выбора);
- необходимость волевого акта лица, принимающего решение как результат борьбы различных мотивов и мнений.

Существует несколько разновидностей решений, типичных для сферы управления.

1. В процессе планирования принимаются следующие решения:

- решение о сверхзадаче и природе бизнеса;
- целях;
- взаимодействии с внешним окружением;
- стратегии и тактике, которые выбираются организацией для

достижения поставленных целей.

2. В процессе организации деятельности компании принимаются следующие решения:

- структурировании работы организации;
- координации функционирования различных блоков;
- распределении полномочий между руководителями подразделений;
- структуре организации при изменении внешнего окружения.

3. В процессе мотивации персонала принимаются следующие решения:

- потребностях подчиненных;
- об удовлетворении их потребностей;
- производительности работы подчиненных и об их удовлетворенности работой.

4. В процессе контроля принимаются следующие решения:

- об измерении результатов работы;
- об оценке этих результатов;
- том, насколько достигнуты цели организации;
- корректировке целей.

Задания.

Задание № 1. Определите последовательность действий предпринимателя для открытия (магазина «Продукты»; пиццерии «Пицца Пик»; гостиницы).

№ п/п	Действия	Последовательность
1.	Сбор и анализ информации	
2.	Подбор команды единомышленников	
3.	Прогнозные расчеты	
4.	Постановка целей	
5.	Принятие решения об открытии дела, подготовка документов	
6.	Выбор сферы деятельности	
7.	Определение путей финансирования, снабжения кадрового обеспечения	

Дайте пояснения. Назовите коллективные методы принятия решений, раскройте сущность метода «Мозговая атака».

Задание № 2. У руководителя производственного объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает

соответствующее письмо. Не обладая достаточной информацией по существу вопроса, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь.

Какие действия предпримет руководитель в процессе работы по данному вопросу?

Задание № 3. На одном из предприятий по итогам работы за год текучесть кадров увеличилась в 2 раза. На собрании трудового коллектива отмечалось, что на предприятии плохие условия труда, быта, погрузо-разгрузочные работы выполняются ручным способом, плохой микроклимат. Директор базы издал приказ, в котором за рост текучести кадров старшему инспектору по кадрам М.И. Петровой был объявлен выговор.

Проанализируйте действия директора: Правильно ли было принято решение? Назовите причины роста текучести кадров. Какие мероприятия по закреплению работников предприятия Вы предложите? Распределите функции по выполнению намеченных мероприятий между директором и инспектором по кадрам.

Задание № 4. Управляющий сетью гостиниц ознакомился с годовыми отчетами об их деятельности в истекшем году, которые показали, что две гостиницы имели примерно равные материальные возможности и объем дохода за анализируемый период, однако в одной из ниже издержки были в полтора раза выше, а рентабельность – ниже и прибыль соответственно на 30% меньше. Возможно, новый главный менеджер этой гостиницы сумел сократить расходы. Что можно посоветовать управляющему другой гостиницы в этой ситуации? Какую информацию необходимо иметь, чтобы принять правильное решение?

Задание № 5. В практической деятельности организаций и предприятий принимается множество разнообразных решений. Объясните, какие из предложенных ситуаций требуют индивидуального или группового метода принятия решений:

- а) строительство нового предприятия;
- б) предоставление работнику очередного отпуска;
- в) распределение прибыли по итогам года;
- г) назначение на должность менеджера;
- д) разработка бизнес-плана на планируемый год;

- е) выход на новые рынки;
- ж) направление сотрудника на курсы повышения квалификации;
- з) разработка стратегии развития предприятия.

Назовите преимущества и недостатки индивидуального и коллективного методов принятия решений.

Задание № 6. Принятие решения (выявление оптимальной альтернативы).

1. Вы – руководитель франчайзинга (предприятия быстрого питания, реализующего гамбургеры) и собираетесь открыть 100 предприятий, работающих с раннего утра, чтобы обеспечить желающих завтраками. В качестве критериев достижения цели вы принимаете следующие:

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта будет менее 1 млн. руб., - *отказ от проекта;*

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит от 1,1 до 1,5 млн. руб. - *продолжение работы и проведение исследования по увеличению уровня сбыта;*

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит более 1,5 млн. руб.- *продолжение работы на постоянной основе.*

В течение первой недели, уровень сбыта составил 1,2 млн. руб. Каковы ваши действия?

Задание №7. Вы проверили четыре предприятия, расположенные в разных районах города. Реализация завтраков в трех из них составила в среднем 1,2 млн. руб., в четвертом – 0,8 млн. руб. Что вы будете делать? В качестве критериев достижения цели вы принимаете следующие:

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта будет менее 1 млн. руб., - *отказ от проекта;*

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит от 1,1 до 1,5 млн. руб. - *продолжение работы и проведение исследования по увеличению уровня сбыта;*

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит более 1,5 млн. руб., - *продолжение работы на постоянной основе.*

Задание № 8. Сформируйте группу из 5 человек. Используя метод «мозговой атаки», предложите идеи по созданию новых

продуктов питания (область можно сузить — например, новое колбасное изделие и т. п.). Цель — сгенерировать как можно больше идей. После 20-минутного обсуждения составьте список идей.

Проранжируйте идеи на основе таких критериев, как:

- сложность реализации идеи,
- возможные емкость рынка,
- конкуренты,
- длительность жизненного цикла товара,
- восприятие покупателем,
- прибыль и т. п.

Выберите 2—3 наиболее привлекательные идеи и продумайте последовательность действий по их реализации в конкретном товаре. Какие способы поиска идей о новых товарах помимо указанного вы знаете?

Вопросы для контроля знаний.

1. Дайте определение управленческому решению.
2. Назовите основные требования к процедуре принятия управленческих решений.
3. Перечислите основные подходы к процедуре принятия управленческих решений.
4. Основные правила принятия решений?
5. В каких случаях возникает необходимость принятия того или иного управленческого решения.
6. По каким признакам можно произвести классификацию управленческих решений?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4 ЭТАПЫ ВЫРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Цель работы: изучить основные этапы выработки управленческих решений руководителями пищевых производств.

Краткие теоретические сведения

Управленческое решение — трудоемкая деятельность, требующая от менеджера ответственности, наличия

профессиональных знаний и навыков, владения необходимой информацией. В процедуре принятия решений можно выделить следующие этапы, представленные на рисунке.

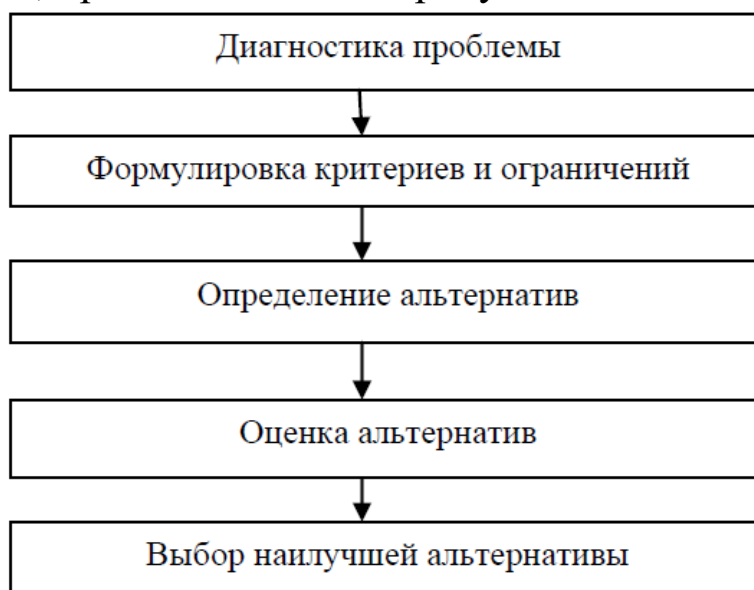


Рисунок - Этапы принятия рациональных решений

Этапы принятия рациональных решений можно рассмотреть следующим образом.

Этап 1. Диагностика проблемы. Диагностирование сложной проблемы — это осознание и установление причин затруднений и имеющихся возможностей их преодоления. На данном этапе осуществляются следующие действия:

- формулировка и осознание проблемы, не является ли проблема мнимой; оценка степени новизны проблемной ситуации;
- сбор, анализ и отбор информации, относимой к проблеме;
- оценка степени полноты и достоверности информации.

Этап 2. Формулировка критериев и ограничений.

Критерии — показатели (количественные и качественные), по которым оцениваются альтернативы. Определяются целями, которые преследует лицо, принимающее решение при принятии решения. Например, повышение производительности, рост прибыли и т. п.

Ограничения — условия решения проблемы, обеспечивающие его реалистичность.

Определяются внутренними и внешними факторами, которые необходимо учитывать при принятии решения. Например, ресурсные ограничения (ограничения на потребление материалов, трудовых

или финансовых ресурсов и т. п.), правовые ограничения (хозяйственное и налоговое законодательство и т. п.).

Этап 3. Определение альтернатив.

Альтернатива — любое допустимое решение проблемы, удовлетворяющее заданным ограничениям. Если нет альтернативы, то не существует проблемы, поскольку решение единственное.

Этап 4. Оценка альтернатив. Процедура сопоставления каждой альтернативе соответствующего критерия.

Этап 5. Выбор наилучшей альтернативы. Выбор наилучшего решения проблемы, которому соответствует экстремум заданного критерия (или совокупности критериев).

Способы выбора решения среди альтернатив делятся на:

- удовлетворительные — решение призвано просто удовлетворить возникшую потребность;
- максимизационные — из большого числа альтернатив выбирается наилучшее решение.

Задания.

Задание № 1. Решить кейс.

АО «Марком» является рекламным агентством полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются:

- Отдел по связи с общественностью (занимается организацией презентаций, пресс-конференций, публикацией пресс-релизов, а также является постоянной пресс-службой для двух крупных клиентов);

- Креативный отдел (занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в PR);

- Промоушен – отдел (в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах);

- Производственный отдел (производство рекламных плакатов, буклетов, листовок, папок, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т.п., а также определение стоимости выполняемых работ);

- Служба персонала, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента.

Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах. Когда начальник креативного отдела получил очередное техническое задание, он по электронной почте разослал всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также пригласили представителей PR и производственного отделов. Всего собралось человек десять. На специальной доске маркером начальник написал основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказал, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших мог высказать свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксировались на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Таким образом, остаются 2-3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел – просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

Вопросы:

1. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?

2. Какие признаки позволяют сделать такой вывод?

3. Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?

4. Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?

Задание № 2. Решить кейс. Сельскохозяйственный молочный кооператив X 28 января 2016 г., среда, 19 часов. Действие происходит в кабинете Бернарда Се, генерального директора сельскохозяйственного молочного кооператива X.

Для справки: кооператив объединяет 170 производителей,

поставляющих ежегодно 38 млн.л молока. Из них 18 млн.л продается производственным предприятиям в виде молока и 20 млн.л идет на производство сыра «Мюнстер». В кооперативе работают 75 человек. Речь идет о местном сорте сыра, который высоко ценится любителями. Он поступает в продажу после созревания в течение трех– пяти недель. Доля кооператива X на рынке составляет 10%, занимает пятое место среди производителей французского «Мюнстера». Производимый им «Мюнстер», выпускаемый под товарным знаком «КлошедАльзас» («Альзаский колокол»), пользуется прекрасной репутацией качественного сыра (регулярно получает золотые медали на конкурсе сельскохозяйственных продуктов). Сыр производится на современном заводе с полным соблюдением действующих стандартов. Сыр проходит стадию созревания в специально оборудованных помещениях.

Сельскохозяйственный молочный кооператив X имеет лицензию ISO 900. Реализация продукции кооператива издавна идет по двум направлениям:

- в сферу распределения (гипер- и супермаркеты);
- в оптовую сеть для последующего снабжения розничной торговли.

Кооператив дает мало рекламы по двум причинам:

- во избежание споров с производителями, которые считают, что это «растраниживание» денег;
- во избежание вступления в «коммуникационную войну» с более сильными конкурентами.

Среди «крупных» производителей «Мюнстера» только сельскохозяйственный молочный кооператив X специализируется на монопродукте. Его конкуренты занимаются и другими сырами, и поэтому их возможности в области коммуникации выше.

Кроме того, кооператив не ведет работу по связям с общественностью и прессой. Его деятельность в большей степени основывается на работе по стимулированию торгового персонала.

Присутствуют: Марсель Брюн, президент кооператива, и Реми Офель, ответственный за производство и созревание сыра. Обстановка напряженная. Бернард Се берет слово.

Бернард Се: Кратко по фактам. Все началось 15 января, когда г-н Ру из Управления ветеринарной службы Департамента пришел на

завод, чтобы взять образцы нашей продукции с целью проведения бактериологического анализа. Вы знаете, что они отвечают за контроль санитарных условий производства, и мы привыкли к тому, что они приходят на завод. Поэтому Реми встретил их без особого беспокойства.

Реми Офель: Да, мне нечего было беспокоиться, так как Вы же знаете, что подобные анализы проводятся нами систематически и все их результаты отрицательны.

Бернард Се: И тем не менее 23 января в 17 часов г-н Ру вызвал меня и объявил, что анализ, проведенный из партии сыра № 240, показал наличие в нем бактерии листерии.

(Для справки: данная бактерия весьма распространена в сельскохозяйственных продуктах. В слабых дозах данная бактерия не опасна (она входит в состав окружения продовольственных продуктов, соответствующих стандарту). В повышенных дозах она может быть опасна, особенно для пожилых людей, беременных женщин, и может повлечь смертельные случаи, что бывает, однако, крайне редко).

Марсель Брюн: Значит, результаты были неверны!

Реми Офель: Нет, дело не в том. Ни один анализ не может быть верен на 100%. Например, что касается листерии: если результаты анализов положительные, значит, есть заражение. Если же они отрицательны, то это верно лишь на 75 %, т.е. листерия может присутствовать, но в слабых дозах. До 1 января ветеринарная служба допускала возможность незначительного заражения, так как это не опасно для потребителя. Но начиная с 1 января, под давлением технократов из Брюсселя, признано допустимой нормой полное отсутствие листерии в продукте. При слабом заражении один анализ может дать отрицательный результат, другой – положительный.

Бернард Се: Слушайте, что было дальше. Г-н Ру позвонил мне и потребовал, чтобы партия № 240 была снята с производства, прекращены последующие поставки, а также, если продукты из этой партии уже были направлены в розничную и оптовую сеть, вернуть их и уничтожить.

Марсель Брюн: Мы в состоянии это сделать?

Бернард Се: Конечно! Мы прекрасно знаем, куда поступает наш

товар. Поэтому Реми нетрудно было определить магазины, куда была поставлена эта партия товара. С 17 часов мы с Морисом (коммерческим директором) обзвонили все магазины, куда поступил сыр из этой партии, с просьбой вернуть его. На следующий день г-н Ру вновь пришел на завод и сделал новые заборы. Он сказал, что если результаты будут отрицательными, дело на этом и закончится. Мы с Реми успокоились.

Реми Офель: А напрасно!

Бернард Се: Да, так как вчера утром во всей региональной прессе разразилось «дело листерии».

Вы знаете, как смакуют подобные события журналисты! Вчера вечером эта информация прошла по региональному телевидению: назвали конкретно нас, марку нашего сыра «КлошедАльзас», а в полдень информация была дана на первом канале (основная программа национального телевидения).

Масель Брюн: Значит, г-н Ру не сдержал слова?

Бернард Се: Нет, сдержал. Но в случае заражения ветеринарная служба обязана сообщить об этом в Министерство здравоохранения. А там уже – процесс неуправляемый. Более того, распространенная информация недостоверна, и потребители могут вообразить себе, что подвергаются опасности, покупая сыр «Мюнстер», что в нашем случае абсолютно неверно.

Бернард Се: А дальше как в «фильме ужасов». У нас обрывают телефон – потребители требуют объяснений. Общество защиты прав потребителей требует проведения расследования на заводе. Большинство магазинов сняли с продажи не только наши товары, но и продукцию наших конкурентов. Понятно, что больше нет заказов, и неизвестно, что делать с поступающим на завод молоком.

Марсель Брюн: Не хотите ли Вы сказать, что кооператив в опасности?

Бернард Се: Нет, конечно, нет. Вы знаете, что наше финансовое положение стабильно. Наш завод модернизирован, и мы соблюдаем все нормы. Мы можем защищаться, доказывать свое доброе имя. Мы выдержим этот удар, при условии, конечно, если он не продлится слишком долго. Нет, дело не только в этом. В действительности производители кооператива не понимают, что происходит, так же как и работники. Надо провести разъяснительную работу, чтобы не

потерять доверие.

Марсель Брюн: Вы что-то планируете? Во всяком случае, не стесняйтесь в средствах. Я берусь убедить административный совет в Вашей правоте. Но решения необходимо принимать немедленно.

Я рассчитываю на Вас. Представьте мне Ваш план действий завтра к 11 часам.

Ответьте на вопросы и выполните задания:

Сформулируйте проблему, стоящую перед руководством сельскохозяйственного кооператива.

Разработайте решение данной проблемы, используя основные этапы выработки управленческого решения.

№ п/п	Этап решения	Характеристика
1.	Выявление проблемы	
2.	Анализ причин и постановка диагноза	
3.	Поиск вариантов решения	
4.	Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения	
5.	Согласование решения	
6.	Утверждение решения	
7.	Подготовка решения к реализации	
8.	Организация выполнения решения и контроль за ходом его реализации	

Классифицируйте свое решение с точки зрения всех известных Вам классификаций управленческих решений и условий их принятия.

Решение кейса

1. Команда №

Название

№ п/п	Ф.И.О. студента	Занимаемая должность по кейсу
1...		

2. Метод принятия решения _____

3. _____ Уровень _____ принятия решения _____

4. Разработайте решение данной проблемы, используя основные этапы выработки управленческого решения.

№ п/п	Этап решения	Характеристика
1.	Выявление проблемы	
2.	Анализ причин и постановка диагноза	
3.	Поиск вариантов решения	
4.	Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения	
5.	Согласование решения	
6.	Утверждение решения	
7.	Подготовка решения к реализации	
8.	Организация выполнения решения и контроль за ходом его реализации	

Сделайте вывод по кейсу.

Вопросы для контроля знаний.

1. Какие этапы выделяют в процессе принятия управленческих решений?
2. По каким критериям производится оценка решений?
3. Назовите способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5 УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ.

Цель работы: изучить основы управление карьерным ростом.

Краткие теоретические сведения

Карьера означает успешное продвижение в области служебной, научной, производственной или общественной деятельности, достижение авторитета, признания, известности, славы.

Карьера – результат осознанной позиции и активного поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Успешность карьеры можно оценивать с двух позиций: с позиций окружения работника – людей, которые судят о его карьере исходя из собственных представлений; с позиций самого работника – его отношение к своему положению в профессиональном плане, к своему статусу.

По мнению Л.И. Ивановой-Швец термин «этап карьеры» в

теории управления персоналом не получил однозначное значение. И это связано с тем, что этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в личной карьере:

- **предварительный этап** включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет;
- **этап становления**, который длится примерно пять лет от 25 до 30;
- **этап продвижения** длится от 30 до 45 лет;
- **этап сохранения** характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет;
- **этап завершения** длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена.

Е.М. Бабосов различают два вида карьеры **профессиональную** и **внутриорганизационную** (вертикальная и горизонтальная).

Л.И. Иванова-Швец пополняют данную классификацию другими видами. **Карьера межорганизационная** – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития – последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьера специализированная – вид карьеры, характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.

Карьера центростремительная (скрытая) – вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации.

Карьера-молния – стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными условиями.

Задания

Задание 1. Дайте определения следующим понятиям:

- карьера;
- карьерный рост;
- планирование карьеры;
- профессиональная карьера;
- профессиональная карьера госслужащих;

Задание 2. Назовите основные характеристики карьеры.

Задание 3. Почему организация заинтересована в развитии карьеры своих сотрудников?

Задание 4. Составить баланс собственных достоинств и недостатков, обзор симпатий и антипатий. Сделать выводы.

Задание 5. Приведите пример служебно-профессионального продвижения менеджера.

Задание 6. Проанализируйте и сравните три модели карьеры, заполнив следующую таблицу:

Критерий	Модель карьеры		
	Трамплин	Змея	Перепутье

Задание 7. Выделите преимущества и недостатки

профессионального и внутриорганизационного видов карьеры, заполнив следующую таблицу:

Вид карьеры	Преимущества	Недостатки
Профессиональной		
Внутриорганизационно		

Вопросы для контроля знаний.

1. Карьера: виды, основных моделей и этапы.
2. Планирование карьеры.
3. Понятие и виды карьеры госслужащего.
4. Характеристика этапов профессиональной карьеры госслужащих.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6 ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ

Цель работы: изучить понятие резерва кадров и принципы его формирования и методы подбора сотрудников в резерв.

Краткие теоретические сведения

Формирование резерва кадров является важной задачей для эффективного развития организации.

Резерв кадров - часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

Резерв кадров на руководящую работу – контингент перспективных по возрасту и образованию работников из числа линейных и функциональных руководителей, специалистов и рабочих, обучающихся без отрыва от производства в высших и средних специальных учебных заведениях, обладающих способностями к руководству людьми, отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

- выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;

- подготовка этих сотрудников к руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

При работе с резервом руководителей большинство организаций выделяют две группы:

- группа преемников или дублеров – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые в настоящий момент готовы к работе в этих должностях или будут готовы к этому в ближайшем будущем:

- группа молодых сотрудников, имеющих лидерский потенциал – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

В резерв кадров включаются специалисты и руководители, рекомендуемые для замещения должностей, назначение на которые и освобождение, от которых производится приказами директора организации. При установлении количественного состава резерва кадров необходимо исходить из общего количества номенклатурных должностей, с тем, чтобы на каждую руководящую должность иметь по несколько кандидатов в резерве.

Источниками формирования резерва кадров являются: - квалифицированные специалисты;

- заместители руководителей подразделений; - руководители низового уровня;

- дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Формирование резерва на выдвижение – процесс подбора, изучения и подготовки кадров с целью дальнейшего использования по конкретному виду деятельности на определенном уровне управления.

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов, учитывая, что подготовка руководителя на базе высшей школы занимает 4-6 лет, а расцвет творческой деятельности

наступает в 35-40 лет, то возраст кандидатов в резерв 25-30 лет;

- рациональное определение структуры и состава резерва, т.е. на каждую должность иметь не менее 2 – 3-х кандидатов;

- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв на основе широкой гласности в организации работы.

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей.

Методы подбора сотрудников в резерв.

<u>Социально-психологические</u>	<u>Практические</u>	<u>Учебные</u>
Изучение личного дела и других документов.	Временное замещение руководителя на период его отсутствия.	Деловые игры.
Собеседование кандидатами. Отзывы о работнике руководителя, коллег и подчиненных.	Стажировка передовом предприятии.	Разбор конкретных ситуаций.
Психологические тестирования.	Дублерство.	Тренинги. Бизнес-проектирование.
Экспертная оценка.	Назначение руководителем коллектива, выполняющего временную задачу.	

Задания.

Задание 1. Дайте определения следующим понятиям:

- резерв кадров;
- резерв кадров на руководящую работу.

Задание 2. Какие преимущества дает организации работа по планированию и развитию резерва руководителей?

Задание 3. Проанализируйте и сравните методы подбора кандидатов в резерв, заполнив следующую таблицу:

Критерий	Методы подбора кандидатов в резерв		
	Социально-психологические методы	Практические методы	Учебные методы

Задание 4. Какие задачи преследует система подготовки резерва руководителей?

Задание 5. На каких принципах основывается формирование

кадрового резерва?

Задание 6. На какие этапы подразделяется процесс подготовки резерва?

Вопросы для контроля знаний.

1. Понятие резерва кадров и принципы его формирования.
2. Методы подбора сотрудников в резерв и их классификация.
3. Порядок отбора и зачисления в резерв.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

Цель работы: изучить теоретические основы мотивации и стимулирования.

Краткие теоретические сведения

Мотивационная структура трудовой деятельности включает в себя цели – будущие результаты, на достижение которых направлена деятельность, потребности, мотивы, побуждающие к действию.

Мотивация трудовой деятельности рассматривается психологами как специфический вид мотивации.

Ильин Е.П. В своей работе «Мотивация и мотивы» разделяет мотивы, связанные с трудовой деятельностью, на три группы: мотивы трудовой деятельности, мотивы выбора профессии и мотивы выбора профессии.

Мотивы трудовой деятельности. Рассмотрим побудительные причины, которые заставляют человека заниматься трудом:

- побуждения общественного характера (осознание необходимости приносить пользу обществу, желание оказывать помощь другим людям (лечение больных, обучение детей и т. п.), общественная установка на необходимость трудовой деятельности («кто не работает – тот не ест»);
- получение определенных материальных благ для себя и семьи;
- удовлетворение потребности в самоактуализации, самовыражении, самореализации, уважении, общественном

признании (человек не может быть бездеятельным по своей природе, а природа его такова, что он – не только потребитель, но и созидатель).

Мотивы выбора профессии. Выбор профессии – сложный и порой долгий мотивационный процесс. На выбор профессии влияет общественный престиж (мода), материальный критерий, интерес к профессии (нередко романтического характера). Е.П. Ильин выделил механизм выбора профессии.

Если у человека имеется поверхностное, неадекватное представление о профессии, о тех требованиях, которые она предъявляет, то происходит рассогласование между склонностями и способностями, с одной стороны, и психологическим содержанием работы – с другой.

Мотивы выбора места работы:

- Оценка внешней ситуации: величина заработной платы, льготы, социальный пакет, близость к дому, удобство транспортного сообщения, эстетика места работы и наличие вредного производства, наличие твердого или свободного графика работы, надежность и престиж фирмы, компании, мера ответственности, возможность одновременного обучения, психологический климат в коллективе, система поощрений и наказаний.

- Оценка своих возможностей: состояние здоровья, наличие способностей к данной работе и профессионально-важных качеств, уровень образования, стрессоустойчивость, склонность к определенному темпу работы (динамичность или монотонность).

- Оценка выбираемого места работы с учетом интересов касается возможности карьерного роста.

Мотивы ухода (увольнения) с работы:

- Объективные: слабое здоровье и физическое состояние, смена места жительства, служба в армии, продолжение образования, рождение и уход за ребенком.

- Объективно-субъективные: условия труда, невозможность профессионального роста.

- Субъективные – психологический климат в коллективе.

Мотивация персонала - это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к

деятельности для достижения общих целей. Это создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится столь же необходимым и выгодным другому.

Стимул и стимулирование

Внешнее побуждение находит свое отражение в категории «стимул».

Стимул – основной элемент управления человеческими ресурсами, являющийся внешним побуждением к деятельности.

Стимулы переводят потребности в интересы и мотивы, т. е. в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность (двигатель производства). Выделяют следующую классификацию стимулов (таблица).

Таблица - Классификация стимулов по факторам

Фактор	Стимулы масштаб воздействия
Масштаб воздействия	Глобальные (воздействие потребления на производство), финансов на экономику); региональные (цены на нефть на Ближнем востоке, цены на хлопок в Средней Азии); в масштабах станы (инфляция, миграция, рождаемость); отраслевые, внутриорганизационные.
Повторяемость	Разовые, временные, многоразовые, постоянные стимулы
Объект стимулирования	Индивидуальные (величина стимула устанавливается по результатам деятельности конкретного работника) и коллективные (по результатам деятельности всего коллектива)
Интенсивность воздействия	Слабые, средние, сильные
Результаты деятельности от нормы	Позитивные (при назначении стимула оценивается только достижение или превышение нормативных параметров) и негативные (отставание, отклонение от нормативов)
Виды	Материальные (денежные и неденежные), моральные, свободным временем и трудовые
Степень определенности стимула до совершения действия	Опережающие и подкрепляющие
Временной интервал между результатами деятельности и получения стимула	Непосредственные (стимул вручается сразу по завершении деятельности), текущие (с отставанием от деятельности: еженедельно, ежемесячно, ежеквартально и т.д.), перспективные (за год, за пять лет, при выходе на пенсию)
Степень и характеру конкретности условий получения стимула	Общие (отсутствует конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула), эталонные (стимулы подтверждаются за заранее оговоренные результаты), состязательные (за занятое место в соревновании ли конкурсе)

Стимулирование - процесс и результат применения, приложения стимула, стимулирующего воздействия, побуждение к

действию, поощрение.

Стимулированием в управлении называют воздействие на сотрудников с целью активизации их деятельности с учетом актуальных мотивов работника.

Задания.

Задание 1. Упражнение «Планы капитана Флинта».

Упражнение направлено на дальнейшее развитие навыков в диагностике проблемы, моделировании структуры мотивации героев и разработке оптимальной модели мотивации каждого героя в соответствии с планами капитана Флинта.

Планы капитана Флинта

Капитан Флинт решил собрать команду из проверенных в деле пиратов, чтобы с ними совершить набег на богатый прииск «Золотое Дно», расположенный в русле реки Аламо. Капитан Флинт неоднократно совершал подобного рода операции, большинство из которых закончились успешно для пиратов. Эти и другие авантюры снискали Флинту славу непревзойденного стратега, отважного и везучего предводителя морских разбойников.

Капитан никому не признавался, что начал чувствовать тяжесть прожитых лет, он стареет и скоро все заметят, что знаменитый Флинт «уже не тот». Пора уходить на покой. Но прежде, чем круто изменить свою жизнь, капитан решил напоследок исполнить свою заветную мечту – напасть на прииск «Золотое Дно». Помимо крупной добычи, он хотел посчитаться со своим давним врагом, Джексоном, который контролировал добычу алмазов в этом районе.

Для исполнения задуманного плана капитану Флинту были нужны следующие пираты:

1. Солёный Пес – отличный стратег и хитрый выдумщик различных приемов одурачивания противника.

2. Крутой Кулак – владелец прекрасного арсенала оружия и боевой дружины.

3. Жестянка – капитан большого фрегата, которому не было равных в Карибском бассейне.

Однако, в данный момент ситуация складывалась следующим образом:

Соленый Пес утверждал, что «завязал». Он открыл легальный бизнес (казино). По слухам, он скучал по старой жизни, полной а и приключений. Но внешне выглядел довольным и преуспевающим.

Крутой Кулак известен тем, что любит деньги и может предать. Он очень опасный партнер, но отличный воин.

Жестянка в данный момент остро нуждается в деньгах. Его дочь похищена, и нужен крупный выкуп срочно. Таких денег у него нет. Поговаривают, что он может продать свой корабль. Хотя в это не очень похоже на правду. У Жестянки неплохая команда, но она давно сидит «на мели». Пираты не организованы и давно забыли о боевой дисциплине. Заместитель Жестянки, Одноглазый Бык, расширяет свое влияние на команду и может взбунтовать в любой момент.

Рваное Ухо – молодой, дерзкий и хитрый пират, не протяжении полугода предлагает себя в партнеры и союзники Флинту. Однако, Флинта что-то сдерживает. Флинт навел справки и выяснил, что Рваное Ухо неразборчив в средствах, властен и жесток, но, если надо, он может проявлять покорность и послушание. Рваное Ухо имеет относительно небольшое судно, но после капитального ремонта, и плохо вооруженную команду из 90 «отморозков».

Задание:

1. Внимательно прочитайте описание ситуации.
2. Выявите проблему капитана Флинта, связанную с мотивацией каждого из 3-х возможных членов команды.
3. Смоделируйте структуры мотивации героев.
4. Разработайте оптимальную модель мотивации каждого героя в соответствии с планами капитана Флинта.
5. Оцените результативность вероятных действий.

Задание 2. Упражнение «Остров сокровищ».

Однажды три пирата – Билибонс, Кныш и Зюзя – узнали о существовании клада, который зарыл на острове Осьминога их бывший капитан. Клад представлял собой слитки золота и серебра, его стоимость оценивалась примерно в 1 миллион долларов.

Пираты были давно знакомы и в своей среде были довольно уважаемыми людьми

Сидя в таверне за бутылкой гаванского рома они решили

договориться о совместной кампании по добыче клада и об условиях его дележа. Значительным доводом в обсуждении последней проблемы был тот факт, что Билибонс и Кныш имели свои лодки, а Зюзя – нет.

Пираты торопились выйти в море за кладом, опасаясь конкуренции других «береговых братьев». Однако, время года было довольно неудачным для столь рискованной экспедиции. Из-за ужасных погодных условий было необходимо, чтобы в лодке находилось два человека.

Еще один фактор усложнял дело, лодка Кныша была ветхой, даже при благоприятных условиях на ней можно было бы совершить только один рейс и перевести лишь половину клада.

Вместе с тем, трое пиратов хотели бы сохранить существующие между ними взаимоотношения в надежде на будущие совместные подвиги.

Задание:

- 1) Внимательно прочитайте описание ситуации.
- 2) Попытайтесь смоделировать вероятные мотивы поведения каждого из действующих лиц.
- 3) Обсудите в группе вероятные сюжеты развития события.
- 4) Оцените степень вероятности каждого.

Задание 3. Упражнение «Раздумья капитана Флинта». Упражнение направлено на развитие навыков в разработке оптимальной модели поддержания мотивации разрозненной группы, перед которой стоит общая задача. Успешное решение задачи зависит от мотивации каждого и всех в достижению результата и способности руководителя сплотить группу и поддержать мотивацию до окончания операции.

Раздумья капитана Флинта

К концу января капитан Флинт собрал команду для похода на прииск «Золотое Дно». Он стал командиром флотилии, состоящей из 5 кораблей. Капитанами ни них были: Соленый Пес, Крутой Кулак, Рваное Ухо, Жестянка. Пятый корабль был под его, Флинта, непосредственной командой. Команда его корабля состояла из пиратов, которых он хорошо знал и которые безмерно уважали его авторитет. 5 кораблей – это тот минимум, который был необходим

Флинта для успешного выполнения его замысла захвата крупной партии алмазов с прииска «Золотое Дно». Прииск очень хорошо охранялся, со стороны моря укрепленным фортом, оснащенным пушками. С других сторон прииск непосредственно смыкался с крутыми горами, с одной стороны, и непролазным болотом, с другой. Оставшееся пространство представляло собой выжженную пустыню, которая тянулась на многие километры.

Не было случая, чтобы ее кто-либо пересек. Таким образом, кроме наличия профессиональной охраны, прииск защищала сама природа. Но Флинт имел один замысел, который позволял надеяться на успех операции.

Капитан Флинт в одиночестве уже не один час сидел в своей каюте и в уме просчитывал варианты решения одной дилеммы: когда выходить в море. Капитан Флинт знал, что его флотилия будет готова выйти в море через две недели, но в это время начинается сезон бурь и штормов. Выходить сразу – значит идти на риск попасть в шторм и потерять несколько кораблей и их степень боеготовности. С другой стороны, он не уверен в слаженности взаимодействия кораблей флотилии, капитаны которых представляли собой разношерстную публику и далеко не все знали друг друга. Не во всех капитанах он был уверен. Он не знал также уровень профессионализма всех команд.

Через месяц ему доставят специальный груз, содержимое которого могло бы сильно облегчить задачу. Об этом грузе не знает никто, это тайна Флинта. Это новейшее оружие и снаряжение для нападения на форт. Он надеялся получить груз еще в начал осени, но переговоры с фирмой производителем затянулись, заказ был готов только неделю назад. Если не вмешается рок, то...

Выходить в море через пару месяцев, после сезона штормов безопаснее. Тем более к марту на прииске соберется больше алмазов (там тоже будут ждать окончания сезона штормов).

Но что делать с командой? Капитан Флинт неоднократно был свидетелем того, как отличные команды разваливались из-за безделья, рома и драк. Как удержать в узде всех (капитанов и их братву)? Как в условиях бездействия сохранить свой авторитет и влияние? Как сохранить в тайне предстоящую операцию, деталей которой никто кроме него не знал, но многие догадывались о

примерных маршрутах (среди этих догадок, обсуждаемых в тавернах, была и верная)?

Задание:

- 1) Внимательно ознакомиться с описанием ситуации.
- 2) Определить оптимальный срок начала операции.
- 3) Определить проблемы и разработать оптимальной модели поддержания мотивации разрозненной группы, перед которой стоит общая задача.
- 4) Подготовить и провести презентацию результатов работы.

Вопросы для контроля знаний.

- 1 Традиционные, содержательные и процессуальные теории мотивации.
- 2 Основные положения, достоинства и недостатки теории Маслоу.
- 3 Основные положения, достоинства и недостатки теории двух групп факторов Герцберга.
- 4 Основные положения, достоинства и недостатки Х-, У-теории Мак-Грегора
5. Основные положения, достоинства и недостатки модели Л. Портера – Э. Лоулера

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8 СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель работы: изучить сущность мотивации трудовой деятельности.

Краткие теоретические сведения

Концепции и теории мотивации, относимые к человеку и его деятельности, начали появляться в науке с 20-х гг. XX в.

Первой была теория мотивации К. Левина (1926). Для Курта Левина мотивация выступает как актуальный процесс, который направляет и побуждает целенаправленное поведение.

Вслед за ней были опубликованы работы представителей

гуманистической психологии - А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса. В настоящее время мотивация как особое явление трактуется по-разному. В одном случае - как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т.е. определяющих поведение и деятельность (К. Мадсен; Ж. Годфруа), в другом случае - как совокупность мотивов (К.К. Платонов), в третьем - как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность. Кроме того, мотивация рассматривается и как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности.

Мотивация - это внутренняя детерминация поведения и деятельности, которая, конечно же, может быть обусловлена и внешними раздражителями, окружающей человека средой. Но внешняя среда воздействует на человека физически, в то время как мотивация - процесс психический, преобразовывающий внешние воздействия во внутреннее побуждение.

С точки зрения управления организацией более удачным и понятным представляется следующее определение, данное в "Основах менеджмента" М.Мескона: "Мотивация - это процесс пробуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации".

С точки зрения Е.П. Ильина, мотивация и мотивы всегда внутренне обусловлены, но могут зависеть и от внешних факторов, побуждаться внешними стимулами. При этом необходимо учитывать, что обстоятельства, условия, ситуация приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания.

Мотивация является основой любой деятельности, так как именно в ней заключён механизм личной активности, заинтересованности человека в деятельности.

В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Формирование мотива труда происходит в несколько этапов:

Этап 1 — осознание человеком своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством трудовой деятельности

Этап 2 — представление о тех благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.

Этап 3 — мысленное построение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и благами, которые их удовлетворяют. Взвешивание, оценивание затрат, которые человек должен понести для получения блага, установление цены трудовой деятельности.

Этап 4 — трудовая деятельность, удовлетворение потребности и получение вознаграждения.

Структура процесса формирования мотива труда предполагает наличие следующих элементов:

1. потребность, которую хочет удовлетворить работник;
2. благо, способное удовлетворить эту потребность;
3. трудовая деятельность, необходимая для получения блага;
4. цена трудовой деятельности как физические и моральные издержки на ее осуществление.

Задания

Задание 1. Раскройте сущность процесса мотивации трудовой деятельности.

Задание 2. Наличие каких элементов формирования мотива труда? Дайте краткую характеристику влияния каждого элемента на процесс формирования мотива труда.

Задание 3. Обоснуйте роль и значение благ в процессе мотивации трудовой деятельности.

Задание 4. Что такое мотив труда? Перечислите этапы формирования мотива труда. Назовите элементы процесса формирования мотива труда.

Задание 5. Что такое потребность? Приведите классификацию потребностей человека.

Задание 6. Что такое благо? Приведите классификацию благ (ценностей).

Задание 7. Что такое трудовая деятельность? Определите цену трудовой деятельности.

Задание 8. Охарактеризуйте взаимосвязи и взаимодействие понятий: стимул, стимулирование, мотив, мотивация.

Вопросы для контроля знаний.

1. В каких условиях формируется мотив труда?
2. Как взаимосвязаны стимул труда и процесс стимулирования трудовой деятельности?
3. Что такое мотивация трудовой деятельности?
4. Что такое стимул и стимулирование трудовой деятельности?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 9 МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ И ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Цель работы: изучить мотивацию поведения и оплату труда персонала.

Краткие теоретические сведения

В современной практике управления существует множество моделей вознаграждения за труд. Самой популярной моделью является оклад (система фиксированных выплат, определяемых в соответствии со штатным расписанием, трудовым договором, контрактом). В зависимости от вида работы оклад может быть почасовым, поденным, понедельным.

Достоинства	Недостатки
Система хорошо управляема	Теряется возможность установить связь оплаты труда с его результатами
Предсказуема для работников и нанимателя, следовательно, уменьшает напряженность в коллективе.	Новым работникам по окончании испытательного срока уже не надо стараться.
Работники относятся к организации лояльно, т.к. им уже платят заработную плату, которой договорились при приеме на работу.	При доведении системы до абсурда она превращается в «уровниловку», когда все занимающие одинаковые должности получают практически одинаковые оклады («наказание невиновных и награждение непричастных»). Если гарантированная заработная плата высокая, это может создать слишком комфортную жизнь подчиненным, лишая их всяких стимулов к повышению производительности труда.

Следующей моделью являются **надбавки**, которые выплачиваются за профессиональное мастерство, длительный непрерывный стаж, высокую индивидуальную квалификацию и

производительность и др.

Доплаты компенсируют повышенные затраты труда, возникающие вследствие совмещения профессий, должностей или работы в неблагоприятных условиях (разделенный день, ночная работа), если их нельзя улучшить.

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала, выплачиваемой работнику в случае достижения определенных результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты. Премирование работников за трудовые достижения – выплачивается из прибыли предприятия (если прибыль отсутствует, то речь идет о вознаграждении).

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия.

Матпомощь выплачивается в виде компенсационных выплат в экстремальных ситуациях (свадьба, несчастные случаи, смерть).

Комиссионное вознаграждение – переменная часть оплаты труда или выплаты, рассчитываемые в процент от стоимости проданного работником товара, оказанных услуг или выполненных работ. Комиссионные могут иметь прогрессирующий характер, т.е. чем больше объем продаж, тем выше процент.

Бонусы – специальный вид вознаграждения, назначаемый за точно оговоренный объем работ (например, за продажу товаров или услуг на определенную сумму).

Доля в собственности (партнерство) – работа на партнерских отношениях с персоналом и предоставление работникам доли собственности в компании (например, в виде акций).

В некоторых странах Европы и Америка применяются специальные **формы оплаты труда для менеджеров**. Наиболее распространенными из них являются следующие:

1. Бонус наличностью или акциями за результаты работы в проценте от прибыли.

2. Отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты (тантьемы), так называемые «золотые

наручники», обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера в прибыльности.

3. Опцион на акции – право в определенный момент в будущем купить их по цене 95 – 100% от действующей в момент его предоставления.

4. Пакет акций – по итогам деятельности за рост доходов в течение 3-5 лет (недостатки этой формы состоят в том, что на курс акций могут влиять внешние факторы).

5. Права на участие в приросте стоимости капитала и фантомные акции (все это отложенные выплаты в денежном выражении или в количестве акций).

Задания.

Задание 1. Дайте определения следующим понятиям:

- система оплаты труда;
- система вознаграждения;
- вознаграждение;
- тарифная система;
- наказание;
- гибкие системы оплаты труда;
- заработная плата;

Задание 2. Перечислите современные формы вознаграждений. В чем заключаются их особенности?

Задание 3. Выделите преимущества и недостатки традиционных форм оплаты труда, заполнив следующую таблицу:

Достоинства	Недостатки

Задание 4. Лучший продавец в организации никогда не выполняет свою бумажную работу вовремя. Из-за этого страдает весь офис. Как мотивировать его вовремя сдавать свою бумажную работу?

Задание 5. Компания только что пережила существенное сокращение штатов, и на оставшихся сотрудников наряду с их старыми обязанностями были возложены новые. Как мотивировать сотрудников?

Задание 6. Какова на сегодняшний день величина прожиточного минимума и минимального размера оплаты труда? Каковы методики расчета данных показателей?

Задание 7. Приведите примеры из практики отечественных и иностранных компаний, иллюстрирующие подходы к формированию косвенных пакетов вознаграждения. Существует ли принципиальное различие в этих подходах у отечественных и иностранных компаний?

Вопросы для контроля знаний.

1. Понятие и структура мотивации.
2. Структура оплаты труда.
3. Функции заработной платы и их специфика.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 10 ОРГАНИЗАЦИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Цель работы: изучить организацию стимулирования труда на предприятиях.

Краткие теоретические сведения

Процесс стимулирования – это такое воздействие на работника, которое включает в свою сферу его потребности, желания, стремления, цели, мотивацию поведения. В основе стимулирования лежит взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности.

Существуют базовые принципы построения системы стимулирования работников на предприятиях:

– Индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого сотрудника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы, квалификации, результатов оплаты труда, соблюдение исполнительской и трудовой дисциплины, выводов по оценке (аттестации) и т.п.;

– Поддержание имиджа предприятия;

Анализ действенности системы оплаты труда и своевременная

ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики предприятия в области управления персоналом, корпоративных целей или в соответствии с изменяющимися внешними условиями;

– Разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом предприятия;

– Регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала в зависимости от уровня инфляции и уровня оплаты труда сотрудников в конкурирующих организациях и в целом по стране;

– Гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей.

Теория и практика управления выработала целый ряд принципов (правил) организации стимулирования:

1. Принцип выгоды, т.е. сила стимула за выполнение работы должна соответствовать совокупности психологических затрат объекта управления, связанных с ее выполнением.

2. Принципу шанса, согласно которому вероятность достижения стимула объектом управления должна оцениваться достаточно высоко. Перед работником необходимо ставить посильные задачи. В противном случае стимул не сработает

3. Принцип понятности требует простоты, ясности, непротиворечивости системы стимулирования. Существующие системы стимулирования недопустимо сложны (основная оплата, множество действующих одновременно премиальных систем, каждая из которых имеет несколько основных и дополнительных условий, доплаты, надбавки и т. д.). У рядовых работников нет ни желания, ни порой возможности для того, чтобы в них разобраться, запомнить. Поэтому они удовлетворяются ориентацией на итоговую сумму собственного заработка и заработка окружающих.

4. Принцип расчетов говорит о том, что системы стимулирования, должны побуждать работника к самостоятельному расчету вознаграждения. Если он заранее не просчитывает размеры своего вознаграждения, то и опережающего стимулирования нет.

5. Принцип своевременности. Поощрение и наказание должны следовать непосредственно за действием объекта стимулирования (работника). Чем больше временной интервал между действием и вознаграждением или наказанием, тем ниже побудительная сила

стимула.

6. Принцип информированности, т.е. объект стимулирования должен быть хорошо информирован о всех деталях нормативной базы, об общих и частных целях деятельности (до начала работы) и о том, за что он получает поощрение (после ее завершения).

7. Принцип экономии стимула, т.е. стимул надо экономить для того, чтобы сохранить его побудительный потенциал. Снижение силы стимула при чрезмерно частом его применении происходит как за счет наступающей полноты удовлетворения соответствующей потребности, так и по причине привыкания объекта стимулирования к поощрениям и наказаниям.

Задания.

Задание 1. Раскройте сущность базовых принципов построения системы стимулирования работников на предприятиях.

Задание 2. Назовите основные формы организации стимулирования по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов.

Вопросы для контроля знаний.

1. Какие формы организации стимулирования выделяют по длительности времени между результатами деятельности и получением стимула?

2. В чем заключается сущность принципа своевременности в организации стимулирования?

3. Объясните, почему материальные стимулы нельзя рассматривать как единственно эффективные.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 11 ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ: ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Цель работы: изучить поведение человека в организации и корпоративную культуру.

Краткие теоретические сведения

Под *поведением* понимается совокупность взаимосвязанных действий и поступков человека, находящихся под воздействием личностных и ситуационных факторов для приспособления к окружающей среде. Типы поведения людей могут классифицироваться по многим основаниям:

- по сфере осуществления поведения: официальное (деловое) и межличностное; - по субъекту: индивидуальное и коллективное;

- с точки зрения преднамеренности: заранее спланированное и спонтанное; - по функциям: управленческое и исполнительское;

- по мотивации: ценностное и ситуационное; - по характеру: пассивное и активное;

- по задачам приближения к запланированному результату: рациональное и нерациональное.

- в зависимости от степени осознания человеком факторов, обуславливающих его поступки, и контроля над ними: реактивное; инстинктивное; эмоциональное; свободное целенаправленное.

В.Р.Веснин считает, что основными формами поведения человека в социальной сфере являются следующее:

- "ангельское" – в форме полного отрицания зла и насилия;
- высокоморальное, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т.п.);
- нормальное, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающие отклонения и недостатки;
- аморальное, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;
- "дьявольское", т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормы.

Принято выделяет следующие *основные факторы*, влияющие на поведение людей:

1. Социальная роль;
2. Особенности восприятия окружения и представления о своем

месте в ней;

3. Социальная установка,

4. «Я-состояние»,

5. Желание произвести благоприятное впечатление, 6.

Уверенность в себе, своих силах,

7. Ценностная ориентация,

9. Принципы,

10. Позиция,

11. Настроение и настрой (отношение к происходящему в данный момент),

12. Внешние воздействия.

Модели поведения человека, связанные с реакцией на них, называются **биотипами**, среди которых выделяют три разновидности:

А - адреналовый. Характеризуется высокой требовательностью человека к себе и окружающим, ответственностью, ревностным отношением к работе, трудоголизмом и трудолюбием

НА - норадреналовый. Его обладатели замкнуты, скрытны, немногословны, властны, остро переживают неудачи;

А + НА - смешанный. Предполагает изменчивость настроения, повышенную эмоциональность, яркое воображение, чувственность владельцев, сопереживание окружающим.)

13. Внутреннее состояние человека,

14. Потребности, интересы, степень их остроты,

15. Психологические особенности субъекта – направленность, темперамент, склонность к риску,

16. Жизненные особенности, уровни образования, знание и понимание ситуации,

17. Привычки,

18. Особенности ситуации,

19. Воздействия со стороны руководителя,

20. Отношение с окружением.

Управление поведением людей представляет собой систему мер по формированию его принципов и норм, стимулированию желательных поступков, предотвращению или пресечению нежелательных.

Корпоративная (организационная) культура базируется на

основополагающих ценностях, разделяемых членами компании. Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, мобилизующим все структурные звенья организации и её отдельных работников на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии компании.

К наиболее значимым *характеристикам корпоративной культуры* относятся:

- осознание работником своего места в компании (группе);
- тип совместной деятельности;
- нормы поведения;
- тип управления;
- культура общения;
- система коммуникаций;
- деловой этикет;
- традиции компании;
- особенности трактовки полномочий и ответственности;
- трудовая этика.

Корпоративная культура выступает как фактор, интегрирующий интересы работника и работодателя посредством закрепления определенных «правил игры», т.е. ожидаемых поведенческих установок для конкретной ситуации, поведенческих стереотипов, связанных с выполнением конкретной работы и соблюдением норм.

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании, в которой особое внимание уделяется имиджу предприятия.

Задания.

Задание 1. Дайте определения следующим понятиям:

- поведение;
- поведением трудового поведения;
- управление поведением людей;
- корпоративная культура;
- организационная культура;
- имидж предприятия.

Задание 2. Назовите основные факторы, влияющие на поведение людей.

Задание 3. Перечислите наиболее значимым характеристики корпоративной культуры. Охарактеризуйте этапов формирования культуры.

Задание 4. Рассмотрите влияние национальных культур на корпоративную культуру.

Задание 5. Дайте характеристики культурным профилям (ценностные установки персонала) стран, заполнив таблицу:

Ценности персонала американских компаний	Ценности персонала японских компаний	Ценности персонала арабских компаний	Ценности персонала русских компаний

Вопросы для контроля знаний.

1. Классификация типов трудового поведения.
2. Корпоративная культура: характеристика, структура и уровни.
3. Имидж организации.
4. Способы изменения корпоративной культуры.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 12 ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

Цель работы: изучить принципы построение эффективной команды.

Краткие теоретические сведения

Под *командой* понимается совокупность людей, которая осознает свою целостность и обособленность от окружающей социальной среды и стремится к достижению определенных целей. Команды создаются потому, что принадлежность к команде помогает человеку удовлетворить свои социальные потребности; сформировать себя как личность, получить помощь и поддержку при достижении своих собственных целей; получить возможность

психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды; получить право участвовать в совместной деятельности, приносящей определенную выгоду.

Классификация типов команд

Критерий	Типы команд
организационная структура	формальная, неформальная
сфера управления	управленческая, производственная, научная, экспертная
период существования	постоянная, временная
цель формирования	для решения экстренных проблем; для решения проблем, находящихся на стыке интересов нескольких субъектов или на стыке нескольких сфер деятельности и др.
особенности организации	совместные, дистанционные

Эффективность команды имеет две составляющие: степень реализации ее целей; удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности к данной команде. Среди множества факторов, определяющих эффективность команды, можно выделить параметры команды, внешнюю среду функционирования и мотивацию команды.

Все параметры команды можно разделить на две группы: характеристики самой команды и характеристики человека в команде.

В характеристику самой команды входят:

- композиция,
- структура,
- командные процессы.

Характеристики, определяющие положение человека в команде, включают в себя:

- ожидания команды в отношении данного человека;
- статус человека в команде;
- роль, исполняемая членом команды.

Задания.

Задание 1. Дайте определения следующим понятиям:

- команда;
- эффективность команды;
- структура предпочтений команды; - структура власти команды;
- коммуникативная структура команды; - коммуникативный центр команды;
- коммуникативная сеть команды.

Задание 2. Систематизируйте классификацию типов команд, заполнив таблицу:

Критерий классификации	Типы команд
организационная структура	
сфера управления	
период существования	
цель формирования	
особенности организации	

Вопросы для контроля знаний.

1. Команда в организации.
2. Структура команды.
3. Мотивация команды.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 13 ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ. ФАЗЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Цель работы: изучить деловое общение руководителя и его фазы.

Краткие теоретические сведения

Общение – специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества.

В общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене

информацией между людьми.

Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника.

Перцептивная сторона общения – это процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

Деловое общение — учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

В деловом общении предметом общения является дело.

Словесное общение руководителя включает:

- инструктаж подчиненных,
- выступление на собрании,
- проведение совещания,
- постановку задачи,
- дружескую, воспитательную или деловую беседу,
- анализ ошибок подчиненных.

Одной из важнейших форм управленческой деятельности являются деловые встречи (беседы и совещания). Это одна из самых распространенных форм взаимодействия на работе.

Руководитель должен уметь вести деловые беседы. От этого во многом зависит успех или неуспех дела. Ученые определили, что при восприятии одного и того же сообщения его эмоциональная насыщенность располагается в следующем убывающем порядке:

- индивидуальная беседа;
- групповая беседа и слушание выступающих и докладчиков, просмотр кинофильма и телепередачи;
- слушание радиопередачи;
- чтение типографского и машинописного текста;
- чтение рукописного текста.

Задания.

Задание № 1. Решите ситуации.

Ситуация № 1.

Вам, как коммерсанту, поручили дать отзыв о работе одного из специалистов отдела.

Определенное время Вы присматривались к этому работнику и устанавливаете, что у сотрудника хорошие способности, однако в некоторых случаях он не справляется с работой, что дает повод для его критики. Вы приглашаете его для беседы. Как следует построить данную беседу?

Ситуация №2.

На переговорах заместитель председателя правления райпо по торговле с упреком говорит поставщику: «Вы сорвали нам поставки колбасных изделий, в результате мы понесли ощутимые потери». «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату» - отвечает зам. директора колбасного цеха мясокомбината. Чем могут закончиться эти переговоры, назовите возможные варианты?

Ситуация №3.

У Вас возникли проблемы с заключением важного контракта, от встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены «давить» на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Каковы Ваши действия?

Ситуация №4.

У руководителя торгового - производственного объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая достаточной информацией по существу вопроса, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разораться и помочь. Какие действия предпримет руководитель в процессе работы по данному

вопросу?

Ситуация №5.

По роду деятельности Вам, как коммерсанту, часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени. Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы отделить важную информацию от второстепенной. Как следует поступить?

Задание 2. Деловая игра «Подготовка и проведение совещания»

Ситуация № 1.

Успех организации (фирмы, компании, райпо) зависит от подготовки и проведения оперативных совещаний. Это участок работы руководителя, менеджера. Кому должен поручить руководитель фирмы подготовку еженедельного итогового совещания по таким вопросам, как товарооборот и его выполнение; финансовое положение; состояние работы с кадрами? В чем заключается подготовка совещаний, собраний, заседаний? Какова роль руководителей в проведении этих мероприятий? Поясните значение кофе-паузы при проведении собраний.

Ситуация № 2.

Вам, как заместителю председателя правления райпо по торговле, предстоит провести совещание по организации сезонной торговли овощами и фруктами. Разработайте технологию поведения делового совещания. Какие методы принятия решений могут быть использованы.

Вопросы для контроля знаний.

1. В чем состоят особенности делового общения?
2. Перечислите основные этапы делового общения.
3. Какие достоинства имеются у деловых бесед?
4. Перечислите основные виды деловой беседы.
5. Выделите основные этапы деловой беседы.
6. Что представляет собой деловое совещание?
7. Какие существуют типы совещаний?
8. Назовите два основных подхода к переговорам.

9. Выделите основные этапы переговорного процесса.
10. Назовите основные правила делового телефонного разговора.
11. Дайте определение публичному выступлению.
12. Какие этапы выделяют в ораторской деятельности?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 14

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ, ЕГО ФУНКЦИИ, НАЗНАЧЕНИЕ

Цель работы: изучить организацию стимулирования труда на предприятиях.

Краткие теоретические сведения

Управленческое общение формирует морально-психологический климат в коллективе, является средством воспитания персонала в духе организационных ценностей.

Управленческое общение формирует морально-психологический климат в коллективе, является средством воспитания персонала в духе организационных ценностей.

Управленческое общение представляет собой процесс обмена информацией между руководителем и подчиненным, ведущий к взаимопониманию.

Управленческое общение - это общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.

Три функции управленческого общения:

- выдача распорядительной информации;
- получение обратной информации;
- выдача оценочной информации.

Функции управленческого общения:

1) Общение должно обеспечить однозначное восприятие подчиненным сути требований, понимание целей, методов и средств выполняемого задания. Этот принцип реализуется с помощью устного инструктирования;

2) В процессе общения должно быть достигнуто взаимопонимание, сформировано положительное отношение

подчиненного к работе, внутреннее согласие с тем, что ему предстоит сделать, желание соответствовать интересам организации;

3) Общение является средством формирования положительного отношения к самому руководителю.

Формы управленческого общения:

- субординационная - это общение между руководителями и подчиненными, в основу которых положены административно - правовые нормы. Эта форма общения может носить линейный характер;

- служебно-товарищеская - это общение между коллегами, в основу которого положены административно - моральные нормы;

- дружеская - это общение между руководителями, подчиненными, в основе которого лежат морально - психологические нормы взаимодействия.

Задания.

Задание 1. Вы работаете официантом в ресторане. Составьте последовательность применения приемов аттракции в ходе беседы с клиентом.

Задание 2. Проанализируйте приведенные примеры фраз и определите, какие из них относятся к грамотной критике?

- Почему не выполнена работа?

- Сколько раз можно делать вам замечания о качестве работы?!

- Вы допускаете ошибки, которые постоянно повторяются.

- Возможно, вам необходимо повысить свой профессионализм.

Вопросы для контроля знаний.

1. В чем состоят особенности управленческого общения?
2. Назовите функции управленческого общения?
3. В чем заключается эффективность управленческого общения?
4. Охарактеризуйте формы распорядительной информации.
5. Какие виды деловых разговоров применяет менеджер?
6. Назовите основные правила конструктивной критики.
7. В чем суть первого закона управленческого общения.

8. Охарактеризуйте «шкалу отношений» во втором законе управленческого общения.

9. Дайте объяснение применения приемов аттракции при общении руководителя со своими подчиненными.

СПИСОК РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-7014-0731-0 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/87107.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный

2. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом : учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. — Москва : Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. — 403 с. — ISBN 978-5-91327-046-7 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10313.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

3. Моисеева, Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с. — ISBN 978-5-4487-0039-2 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/68732.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

4. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 1997. - 607 с.

5. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. : ил., табл. - Режим доступа : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332>

6. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 638 с. - 55.80 р.

7. Управление персоналом на производстве [Текст] : учебное пособие / Под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. - М. : ЮНИТИ, 2003. - 381 с. - (Профессиональный учебник: Менеджмент). - ISBN 5-238-00554-7 : 103.23 р.

8. Инжиева, Д. М. Управление персоналом : учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. — 268 с. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/73272.html> (дата обращения: 19.01.2022).
— Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

9. Иванова-Швец, Л. Н. Международные аспекты управления персоналом : учебное пособие / Л. Н. Иванова-Швец. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 188 с. — ISBN 978-5-374-00190-7 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10719.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

10. Ричард, Темплар Правила менеджмента: как ведут себя успешные руководители / Темплар Ричард ; перевод С. Шарпай ; под редакцией Л. Мордвинцевой. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 230 с. — ISBN 978-5-9614-0852-2 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86788.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

11. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 638 с.

12. Краснова, С. В. Управление персоналом [Электронный ресурс] : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с. : ил. - Режим доступа : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642>

13. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учебно-практ. пособие / С. В. Шекшня. - М. : Бизнес-Школа, Интел-Синтез, 1996. - 300 с.

14. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

15. Тайм-менеджмент для руководителей : учебно-методическое пособие / М. И. Ананич, А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 86 с. — ISBN 978-5-7782-4073-5 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99222.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке — Текст : электронный