

Министерство образования, науки и молодёжной политики Нижегородской области
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
«Арзамасский коммерческо-технический техникум»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности

Специальность 09.02.07 Информационные системы и программирование

2022 г.

Одобрена методическим объединением
информационных дисциплин

Протокол №____
от «___»_____20 ____ г

Председатель МО:
_____ Н. И. Богомолова

Составлены в соответствии с требованиями
к результатам освоения ППССЗ по
специальности 09.02.07 Информационные
системы и программирование

Зам. директора по УПРиЭД
_____ А.Н. Ушанков

Н.А. Вавилина, преподаватель I квалификационной категории ГБПОУ «Арзамасский
коммерческо-технический техникум».

Методические указания содержат задания к практическим работам, порядок их
выполнения, рекомендации, перечень контрольных вопросов по каждой практической работе,
требования к знаниям и умениям. Приведен список основной литературы и нормативных
документов, рекомендуемых для подготовки к практическим работам.

Методические указания предназначены для студентов специальности 09.02.07
Информационные системы и программирование

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическая работа №1 "Анализ внешней и внутренней среды организации"

Практическая работа №2 "Анализ системы мотивации конкретной организации"

Практическая работа № 3 "Разработка и принятие управленческого решения"

Практическая работа №4 "Проведение деловых переговоров".

Введение

Практические работы направлены на формирование практических умений необходимых при освоении учебной дисциплины (профессиональных модулей):

- профессиональных (выполнять определенные действия, операции, предписания, необходимые в последующем в профессиональной деятельности);
- учебных (решать задачи).

В процессе практического занятия студенты выполняют одну или несколько практических работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Содержанием практических работ является решение различного рода задач, в том числе профессиональных (анализ производственных задач и т. п.), работа с нормативными документами, инструктивными материалами, справочниками и др.

Состав заданий для практического занятия спланирован с расчетом, чтобы за отведенное время они могли быть выполнены качественно большинством студентов.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов – их теоретической готовности к выполнению задания.

Формы организации работы студентов на практических работах могут быть: фронтальная, групповая и индивидуальная.

При фронтальной форме организации работ все студенты выполняют одновременно одну и ту же работу.

При групповой форме организации работ одна и та же работа выполняется микрогруппами по 2-5 человек.

При индивидуальной форме организации занятий каждый студент выполняет индивидуальное задание.

Выполнение практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности» **направлено на формирование следующих общих компетенций**

ОКО1. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам.

ОК 2. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОКО3. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.

Практическая работа № 1

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

ЦЕЛЬ: на примере конкретных ситуаций научиться формулировать миссию организации, выделять факторы внешней и внутренней среды организации, выявлять их влияние на деятельность предприятия.

Для выполнения работы необходимо знать составляющие внутренней и внешней среды организации; необходимо уметь использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

В настоящее время менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организации, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей. Менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию, подбирать методы и способы реагирования на внешние изменения. Организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относят поставщиков, акционеров, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, профсоюзы, потребителей и конкурентов. Анализ *потребителей* как компоненты микроокружения имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта. Анализ *конкурентов* направлен на выявление их сильных и слабых сторон, для того чтобы строить свою стратегию конкурентной борьбы. Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности обеспечения организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, и сказываются на ее функционировании. Изучение *экономической компоненты* макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величины валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. Анализ *правового регулирования* дает организации допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. *Политическая составляющая* изучается для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение *социальной компоненты* макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и готовность к перемене места жительства и т. п.

Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации. Важно то, что помимо производства продукции, оказания услуг организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Анализ внутренней среды проводят по следующим направлениям:

1. Миссия (или главная цель организации) – понятие, раскрывающее смысл существования организации и определяющее в общем сферу ее деятельности. В миссии, как правило, находят отражение:
 - целевые ориентиры организации (круг удовлетворяемых потребностей);
 - сфера деятельности организации (основные продукты и услуги, рынки);
 - возможные способы осуществления деятельности (основные технологии, используемые ноу-хау и др.);
 - культура организации (ценности и принципы деятельности);
 - внешний образ организации, ее имидж.

Определяя миссию организации, необходимо иметь в виду следующее:

организация является открытой системой, успех деятельности которой определяется прежде всего степенью ее адаптации к условиям внешней среды. Следовательно, миссию организация должна находить во внешнем окружении. Прибыль не должна провозглашаться главной целью организации, так как она является внутренней проблемой организации, хотя и очень важной; миссия крупных организаций формируется более широко, чем миссия малых, узкоспециализированных организаций; миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и удобной для восприятия форме, чтобы быть понятной всем субъектам, взаимодействующим с организацией (собственникам, сотрудникам организации, покупателям, деловым партнерам и обществу в целом); формулировка миссии должна исключать возможность разного толкования и в то же время оставлять простор для развития организации; миссия должна отличать организацию от ей подобной.

Примеры миссий:

Миссия компании Ford – Предоставление дешёвого транспорта людям.

Миссия компании Procter&Gamble – Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах.

2. Персонал - структура, квалификация, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников.
3. Организация управления - организационная структура, система управления, уровень менеджмента, фирменная культура, престиж и имидж фирмы.
4. Технология.

ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

1. Познакомьтесь с кейсом 1, выполните задание к кейсу, ответив на вопросы.
2. Познакомьтесь с кейсом 2, выполните задание к кейсу.
3. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

Кейс 1

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие цели может поставить руководство предприятия?

Кейс 2

Российское предприятие ПАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны. Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.). Исторически завод выполнял текущие, средние и

капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода. После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями). Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия. При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое. Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Задание

Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Какие составляющие включают в себя внутренняя среда организации?
2. Какая взаимосвязь существует между составляющими внутренней среды?
3. Как факторы внешнего окружения могут сказаться на функционировании организации?
4. Какими характеристиками обладают факторы внешней среды?

Практическая работа № 2

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ КОНКРЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ЦЕЛЬ: оценить систему стимулирования работников организации на основе сравнительного анализа положений теорий мотивации.

Для выполнения работы необходимо знать основы формирования мотивационной политики организации, *уметь* проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями и сообразуясь с принятыми управленческими решениями. В общем смысле *мотивация* - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Содержательные теории мотивации изучают потребности человека и предлагают иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека. Согласно теории Маслоу, пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, признания и уважения, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека. В теории Альдерфера предусмотрены три группы потребностей: роста, связей и существования, которые коррелируют с пирамидой потребностей Маслоу, введя понятия потребностей достижения, властвования и соучастия. Эти группы потребностей могут находиться на разных уровнях удовлетворения и зависят от личности человека. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Для достижения целей необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов - таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих ответственность, рост возможностей.

Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек соизмеряет потребности и распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения. Теория ожидания Врума основывается на предположении, что наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко. Теория справедливости Адамса предполагает, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других работников за аналогичную работу. Несправедливое вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. При этом работник будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его. Теория Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожидания и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Результативность труда порождает удовлетворенность.

ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Задание 1. Перечисленные ниже методы удовлетворения потребностей выделите в три группы – социальные потребности, потребности в уважении и потребности в самовыражении.

1. Предлагайте подчинённым более содержательную работу.
2. Давайте сотрудникам работу, которая позволила бы им общаться.
3. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
4. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчинёнными результаты.
5. Обеспечивайте подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
6. Привлекайте подчинённых к выработке решений.
7. Развивайте и поощряйте у подчинённых творческие способности.
8. Проводите с подчинёнными периодические совещания.
9. Давайте подчинённым сложную и важную работу.
10. Не старайтесь разрушить неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
11. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне её рамок.
12. Продвигайте подчинённых по служебной лестнице.
13. Делегируйте подчинённым дополнительные права и полномочия.

Задание можно выполнить, используя следующую таблицу

Методы удовлетворения потребностей		
социальные	уважение	самовыражение

Задание 2. Познакомьтесь с кейсом, выполните задание к кейсу.

Кейс "Мотивация в «Альфа-банке»"

М.А. Малыхина - начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 1999 г. введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. В банке созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают в себя не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на

пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, не зависимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со второго квартала 2000 года, в банке организован Конкурс между региональными подразделениями. Основная цель Конкурса - это повышение эффективности работы подразделений филиальной сети. По итогам Конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального Конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам Конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения - деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход Конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители Конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с точки зрения ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное - результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность - основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-Банк»». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;
- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

С точки зрения обучения, работа ведется по многим направлениям.

В первую очередь - это корпоративное обучение. Так как филиальная сеть банка достаточно обширна, обычно во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом проводятся так называемые круглые столы. Это регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса. «Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального Банка, Министерства по налогам и сборам, Высшего арбитражного суда и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится Конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений, как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития

банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений Банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает в себя ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок. Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через два месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному открытию новых филиалов и дополнительных офисов, в банке открываются новые вакансии, которые замещают специалистами, проявившими себя наиболее профессионально, которые имеют опыт работы, развивают свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы, четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк оплачивал им не только обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных ВУЗах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята выросли в высококлассных специалистов. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Дайте характеристику системе материального стимулирования «Альфа-Банка».
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-Банка».
3. Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?

4. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-Банка» удовлетворяет потребности иерархии Маслоу?
5. Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-Банком».
6. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.
7. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-Банк» влияет на мотивацию труда?

Задание 3. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Объясните разницу между мотивацией, стимулированием и подкреплением.
2. Сформулируйте суть содержательного подхода к мотивации. Какие содержательные теории мотивации вам известны.
3. Сформулируйте суть процессуального подхода к мотивации. Какие процессуальные теории мотивации вам известны.

Практическая работа № 3

ДЕЛОВАЯ ИГРА "РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ"

ЦЕЛЬ: приобретение практических навыков выработки и принятия эффективных управленческих решений.

Для выполнения практической работы необходимо знать *методику принятия решений*; необходимо уметь *учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности*

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЁТНОСТИ:

Задание. Ознакомьтесь с проблемной ситуацией.

Характеристика проблемной ситуации.

Сегодня 5 октября. Сейчас около 14.30. Ваш гидроплан только что потерпел аварию недалеко от восточного берега озера Лора в арктической части северной границы Квебек-Ньюфаундленд. В результате аварии погиб пилот, но все пассажиры невредимы. Все промокли до пояса. Вскоре после аварии гидроплан унесло на глубину и он затонул. Тело пилота застряло в кабине.

Пилот не смог до происшествия оставить указания кому-либо из пассажиров. Однако приборы показывали местонахождение: 48 км к югу от предусмотренного маршрута и приблизительно 35 км по прямой на восток от Шеффервиля, который был целью путешествия и ближайшим жилым пунктом. Шахтные разработки "Лак Холлингера" заброшены уже давно, после того, как пожар разрушил здания. Шеффер-виль (5000 жителей) — это шахтерский городок (железные рудники), расположенный приблизительно в 485 км по прямой от Сэн-Лоран, в 725 км восточнее от заливов Джеймса и Гудзона, в 1300 км на юг от Полярного круга и в 480 км на запад от побережья Атлантики.

До города можно добраться только самолетом или поездом, все проезжие дороги заканчиваются в нескольких километрах от него. Предполагалось, что ваша группа вернется с Лабрадора самое позднее 19 октября, передано по радиации сообщение о полете Отделу транспорта.

Ближайшая территория покрыта невысоким кустарником с листьями до 10 см в диаметре. Невдалеке можно увидеть несколько возвышенностей со скалистыми верхушками. Тундра (арктические болота) занимает все пространство до возвышенностей, и кое-где имеются заросли кустарника. В этом районе приблизительно четверть поверхности занята длинными узкими озерами, простирающимися с северо-запада на юго-восток. Бесчисленное количество ручьев и речушек соединяет эти озера между собой.

Температура в октябре колеблется от -3,9 до 2,2°C, крайние пределы от 10 до -17,7°C. Три четверти дня небо покрыто низкими облаками. Ясным бывает в среднем один день из десяти. Слой снега от 15 до 20 см, но толщина снежного покрова значительно меняется из-за ветра, который сдувает снег с открытых участков и намедает сугробы 1 — 1,5 м глубиной в некоторых местах. Скорость ветра приблизительно 20-25 км/ч, ветер чаще всего с северо-запада.

На вас теплое нижнее белье, носки, плотная шерстяная фуфайка, брюки, вязанные перчатки, цигейковая куртка, вязаная шапка и прочные охотничьи сапоги. У всех вместе 153 долл. в бумажных купюрах, несколько монет мелочи, карманный нож, имеющий 2 лезвия, огрызок карандаша и воздушная карта района.

Метеоданные в зоне аварии следующие (°C):

Месяц	Средняя дневная температура	Предполагаемая минимальная температура
октябрь	-1	-18
ноябрь	-9	-36
декабрь	-18	-41
январь	-23	-47

Снегопады:

октябрь — в среднем, 11 дней, 20 см снега

ноябрь — в среднем, 16 дней, 37 см снега

Восход солнца: 6.15 Закат солнца: 17.45

Открытые участки кожи обмораживаются при следующих параметрах скорости ветра и температуры:

скорость ветра, км/ч	температура, °C '	скорость ветра, км/ч,	температура, °C '
69	-6,6	11	-23,3
42	-9,4	10	-26
29	-12,2	8	-28,9
22,5	-15	6	-31,6
21	-17,7	5	-34,4
14,5	-20,5	3	-40

До того, как самолет затонул, ваша группа смогла спасти 15 предметов, а именно:

1. магнитный компас;
2. металлический бидон с 4,1 л кленового сиропа;
3. спальный мешок, специально для Севера;
4. упаковка таблеток для очистки воды;
5. прочная клеенка 6х6 м;
6. 13 спичек в непромокаемой упаковке;
7. 7,5 м плетеной нейлоновой веревки, способной выдержать 25 кг;
8. карманный фонарь с 4 батарейками;
9. 3 пары снегоступов;
10. 1 бутылка рома 70 град.;
11. бритва и зеркало в одном футляре;
12. механический будильник;
13. топорик;

14. дырявая камера диаметром 50 см;
15. книга "Плавание под Северной звездой".

1 этап. Индивидуальное выполнение задания.

Каждому из вас необходимо ранжировать указанные предметы в соответствии с их значимостью для вашего выживания. Поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значимости и т. д., 15 — у наименее важного. Данные заносятся в таблицу 1 (графа 2).

Вы должны исходить из того, что:

1. *Количество спасаемых то же, что и число членов группы.*
2. *Эта история действительно произошла с вами.*
3. *Вы решили бороться все вместе.*
4. *Все спасенные предметы — сухие и в хорошем состоянии.*

2 этап. Групповое решение проблемы. Студенческая группа подразделяется на подгруппы по 4-6 человек.

Каждая подгруппа выполняет задание, ранжируя предметы в соответствии с их значимостью.

Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы перед тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко, следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая как единая группа, определять и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хотя бы частично с ним согласны. Данные заносятся в таблицу 1 (графа 3).

3 этап. Экспертное заключение. Члены команд выслушивают экспертное заключение и заполняют таблицу 1 (графа 5)

4 этап. Расчёты.

Необходимо подсчитать:

- абсолютную разницу в баллах между своими ответами и ответами группы (графа 4);
- абсолютную разницу в баллах между своими ответами и ответами экспертов (графа 6);
- абсолютную разницу в баллах между ответами группы и ответами экспертов (графа 7);
- просуммировать все разницы.

Данные результаты оцениваются по рейтингу:

0-25 баллов – отлично;

26-40 баллов – хорошо;

41-50 баллов – удовлетворительно;

более 51 балла – неудовлетворительно.

5 этап. Оценка деятельности участников

Сначала оцениваются результаты индивидуальной работы, указываются лучшие и худшие индивидуальные результаты. Затем сравниваются результаты работы групп, выявляются лучшие.

6 этап Подведение итогов.

Каждая подгруппа анализирует ход обсуждения проблемы, отвечая на следующие вопросы:

1. Что мешало достижению согласия?
2. Кто проявлял активность, а кто был пассивен?

3. Какова была атмосфера в группе?

Таблица 1. Результаты ранжирования и принятия решений

Предметы	Индивидуальное решение	Коллективное решение	Отклонение индивидуального решения от коллективного	Экспертное заключение	Отклонение индивидуального решения от экспертного	Отклонение коллективного решения от экспертного
1	2	3	4	5	6	7
1. магнитный компас; 2. металлический бидон с 4,1 л кленового сиропа; 3. спальный мешок, специально для Севера; 4. упаковка таблеток для очистки воды; 5. прочная клеенка 6х6 м; 6. 13 спичек в непромокаемой упаковке; 7. 7,5 м плетеной нейлоновой веревки, способной выдержать 25 кг; 8. карманный фонарь с 4 батарейками; 9. 3 пары снегоступов; 10. 1 бутылка рома 70 град.; 11. бритва и зеркало в одном футляре; 12. механический будильник; 13. топорик; 14. дырявая камера диаметром 50 см; 15. книга "Плавание под Северной звездой".						
Итого						

Практическая работа № 4

ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

ЦЕЛЬ: отработать навык построения деловой беседы, организации совещания, проведения переговоров; тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения

Для выполнения работы необходимо *знать* правила ведения деловой беседы, совещания, технику телефонных переговоров, этапы и фазы делового общения, необходимо *уметь* анализировать ситуации, делать выводы, составлять план рабочего дня менеджера.

ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ: 90 минут

КРАТКАЯ ТЕОРИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ:

Каждый человек ежедневно задействован в переговорном процессе, в результате чего необходимо достичь договоренности с друзьями, коллегами по работе, членами семьи по тем или иным вопросам. Сфера ведения переговоров менеджера безгранична: бизнес, управление, законодательство, поставки и продажи, трудовые отношения, образование и пр.

Переговоры – это процесс, в котором конфликтующие или взаимозависимые стороны пытаются найти общие взаимоприемлемые решения для успешного взаимодействия и сотрудничества в будущем. Переговоры – это средство достижения взаимной договоренности, согласования интересов, это метод, помогающий решить проблемы или их избежать.

Переговоры можно рассматривать как непрерывный процесс, состоящий из *трех* блоков:

1. Подготовка переговоров.
2. Проведение переговоров.
3. Анализ результатов.

Кроме этого переговорный процесс можно разбить на следующие *этапы*:

- А) анализ потребностей и интересов обеих сторон-участников переговорного процесса;
- Б) выбор стиля ведения переговоров;
- В) создание условий для ведения переговоров;
- Г) определение тактики ведения переговоров;
- Д) проведение переговоров;
- Е) оценка результатов и последствий переговорного процесса.

Анализ потребностей обеих сторон. Обе стороны имеют определенные потребности и, вступая в переговоры, надеются на их удовлетворение. Чем больше вы знаете о потребностях партнера, равно как и собственных, тем больше у вас вероятность достичь позитивного результата. Нежелание понимать интересы другой стороны является основной причиной провала и безрезультатности многих переговоров.

Потребности другой стороны многогранны и могут меняться в зависимости от того, как складывается ситуация. Потребности и интересы выявляются путем сбора информации о существующей проблеме, о людях, участвующих в переговорном процессе, и изменениях в ситуации, при этом проверяется достоверность полученной информации.

Переговоры могут вестись на межличностном (между индивидами) и на групповом уровне (между организациями), поэтому потребности могут быть индивидуальными и групповыми.

Выбор стиля ведения переговоров. Переговоры могут осуществляться преимущественно в двух основных стилях: конфронтация или сотрудничество.

На практике чаще всего используется смешанный стиль ведения переговоров, он может меняться в зависимости от ситуации от конфронтации к сотрудничеству или наоборот. Но нужно помнить, что крайние формы ведения переговоров (искажение информации, грубое давление на партнеров и игнорирование их интересов) не способствует установлению взаимовыгодных долговременных отношений.

Контроль климата ведения переговоров. Определенный климат ведения переговоров может поддерживать или разрушить предполагаемый стиль. При создании климата нужно учитывать следующие аспекты:

будут ли переговоры носить формальный или неформальный характер? Насколько они будут доверительные? Учитывается ли время, место ведения переговоров, расположение за столом, освещение,

оговариваются ли обязательные процедуры? Переговоры будут проходить в официальной обстановке или лучше, если они состоятся в банкетном зале кафе или ресторана? Если участников делегации на переговорах посадить друг против друга, то такая расстановка предполагает конфронтацию сторон, если

рядом – то взаимоотношения во время переговоров будут ориентированы на партнерство. Идеальным будет расположение участников переговоров по кругу. Для обеспечения выигрыша лучше вести переговоры на своей или нейтральной территории. Делегации должны быть представлены равным количеством участников. При поведении переговоров допускается участие наблюдателей для смягчения климата ведения переговоров и сдерживания проявления враждебных отношений.

Определение тактических приемов ведения переговоров. К тактическим переговорным приемам относятся:

· демонстрация собственных сильных сторон и преимуществ в целях склонения к собственному мнению решения проблемы;

· ссылка на авторитеты (законодательство, позитивную практику, мнение специалистов);

· затягивание переговоров в целях обдумывания или ожидания позитивного перелома в событиях;

· присутствие консультанта, эксперта;

· демонстрация сплоченности, уважения, взаимопонимания внутри группы;

· неторопливая, внятная речь;

· умелая техника выслушивания, необходимая для получения

нужной информации, для демонстрации интереса к нуждам партнера;

· применение техники аргументирования - способа убеждения путем логических доводов.

Проведение переговоров. Переговоры проходят по следующей общей схеме:

· общая вводная часть;

· обсуждение различных точек зрения, поиск взаимовыгодных подходов решений;

· установление договоренностей.

Начинаются переговоры с процедуры знакомства, представления участников переговорной делегации. Не следует начинать переговоры с тех вопросов, в которых расходились бы мнения.

Первоначально стороны обмениваются суждения по имеющимся вопросам, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, описывается история проблемы и объясняется необходимость ведения переговоров, выявляются позиции и интересы спорных сторон. Для этого обеими сторонами задаются вопросы и путем интенсивного обмена информацией у участников переговорного процесса формируются взаимные ожидания. Затем выявляются и формулируются спорные вопросы и разрабатываются варианты предложений для достижения договоренностей. Чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, необходимо убедить его в правильности вашего решения путем апеллирования к его потребностям, выгодам и чувствам. Доброжелательность, шутка, юмор помогут позитивному настрою переговоров.

Необходимо соблюдать 6 принципов ведения переговорного процесса:

1. рациональность должна превалировать над эмоциональностью;

2. понимание нужд партнера быстрее приведет к соглашению;

3. интенсивное общение;

4. достоверность информации;

5. избегание поучительного тона;

6. принятие точки зрения партнера.

При поиске компромисса, выработке решения необходимо создать перечень всех вариантов, определить издержки и выгоды каждого из вариантов. Когда переговоры заходят в

тупик, обстоятельства меняются, появляется новая информация, необходимо взять перерыв для выработки новой стратегии и тактики переговоров, а это значит, что они могут проходить в несколько раундов.

При окончательном обсуждении и достижении соглашения оговариваются все моменты, уступки, оформляется договор или контракт, предусматривающий гарантии выполнения взятых обязательств, процедуры контроля исполнения договора.

Оценка результатов и последствий переговоров. При этом необходимо ответить на следующие вопросы:

- что было достигнуто;
- с чем были согласны обе стороны;
- какие вопросы не решены;
- что делать в дальнейшем;
- как выполнять обязательства;
- есть ли возможность продолжения сотрудничества
- какие были ошибки и как их избежать в дальнейшем?

ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ И ФОРМА ОТЧЕТНОСТИ:

Задание.

Для проведения игры учебная группа делится на две подгруппы: представителей молодой частной фармацевтической фирмы и лаборатории НИИ Министерства обороны, кроме этого выбираются два наблюдателя. Каждая из групп получает только характеристику своей роли, о ситуации у партнера по переговорам сведений очень мало. Непосредственно в процессе переговоров участвуют только два представителя обеих сторон, остальные члены учебной группы являются группой поддержки участников.

На этапе подготовки переговоров группа обсуждает ситуацию, готовит возможный сценарий переговоров, базовые вопросы к партнеру, рекомендации к поведению для возможных ситуаций, допустимые уступки партнеру. В процессе переговоров может возникнуть необходимость дополнительного обсуждения сложившейся ситуации, в результате чего участники могут взять перерыв для разработки новой стратегии и тактики.

Основной целью переговоров является достижение от партнера наибольших уступок. Время, необходимое для подготовки - 30 мин, проведение переговоров – 40 мин, обсуждение и анализ результатов -20 минут.

При обсуждении результатов необходимо выслушать мнение самих участников переговоров, наблюдателей и остальных участников деловой игры. Оценивается использование типовых фаз переговорного процесса, выявление мотивации партнера, оперативное определение сильных и слабых сторон у партнера, умение выгодно представить свои сильные стороны, откровенность поведения и т. д. быть, это преимущество, связанное с уровнем производительности?

Внимательно прочитайте ситуацию, выберите 2 кандидатуры для участия в переговорах. Совместно с группой разработайте план ведения переговоров, включающий стратегию и тактику их проведения. По окончании переговоров оцените их эффективность (реализована ли намеченная цель).

Памятка для участника

Вам сейчас предстоит участвовать в ролевой игре. Прочитайте предложенные ниже рекомендации, они могут оказаться полезными для вас.

1. От вас не требуется быть хорошим актером или развлекать собравшихся. Цель ролевой игры — смоделировать ситуацию, в которой вы могли бы отработать определенные навыки. Когда вы будете читать описание, попытайтесь представить себе эту ситуацию, ведите себя наиболее естественным для вас образом. Но помните о том, что роль может предполагать подход, несколько отличающийся от того, к которому вы, возможно, привыкли.
2. Вы (и другие участники) имеете возможность поэкспериментировать с различными

- подходами и стилями поведения. Поэтому попытайтесь определить на практике самый лучший, по вашему мнению, путь выхода из предлагаемой ситуации.
3. Описание ситуации — это всего лишь то, от чего нужно отталкиваться. Оно помогает создать обстановку. Не ограничивайте себя рамками описания, так как это может нарушить непосредственность общения. Пусть роль развивается в том направлении, как это могло бы происходить в реальных условиях. По мере развития ситуации реагируйте в соответствии с поведением и ответными реакциями других участников.
 4. Если вам не хватает информации, чтобы отвечать на вопросы или давать объяснения, вы можете использовать свои собственные мысли и соображения. Главное, чтобы ваши импровизации вписывались в роль и были правдоподобными

Информационное обеспечение

Основная литература:

- 1 Менеджмент: учебник / Е.Л. Драчёва, Е.Л. Юликов — Москва: Издательский центр «Академия», 2017 — 288 с. — Для СПО.

Интернет-ресурсы:

- 1 Электронный ресурс «Публичная интернет-библиотека. Специализация: отечественная периодика». Форма доступа: www.public.ru
- 2 Электронный ресурс «Википедия». Форма доступа: www.ru.wikipedia.org
- 3 Электронный ресурс «Экономико-правовая библиотека». Форма доступа: www.vuzlib.net