Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
ИРКУТСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Факультет среднего профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ:
Заместитель декана по учебной работе
_____ В. А. Махутова
«04» 03 2021 г.

ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
по выполнению практических работ

Специальность	40.02.01 Право и организация социального обеспечения
Квалификация	Юрист
Форма обучения	очная
Год набора	2021

2021 г.

Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине ОП.12 Менеджмент составлены в соответствии с рабочей программой.

Составитель:
Махутова Виктория Альбертовна, преподаватель

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к утверждению на заседании цикловой комиссии общих гуманитарных и социально – экономических дисциплин

Протокол № 6 от «25» 02 2021 г.

Председатель ЦК _____ Л.С. Муфазалова

СОГЛАСОВАНО:
Начальник отдела по учебно-производственной работе/

_____ С.Р. Кононенко
«04» 03 2021 г.

Содержание

Введение 4
Перечень источников: 5
Таблица – Перечень Практических работ 7
Практическая работа № 1 9
Практическая работа № 2 12
Практическая работа № 3 18
Практическая работа № 4 19
Практическая работа № 5 22
Практическая работа № 6 30
Практическая работа № 7 35
Практическая работа № 8 41
ПРИЛОЖЕНИЕ №1. 46
ПРИЛОЖЕНИЕ №2 48
ПРИЛОЖЕНИЕ №3 48
ПРИЛОЖЕНИЕ № 4 51
ПРИЛОЖЕНИЕ №5 52

Введение

Целю методических указаний является формирование общих и профессиональных компетенций:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес;

ОК 2. Организовывать свою собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество;

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность;

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями;

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий;

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации;

ОК 10. Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда;

ОК 11. Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения;

ОК 12. Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению

ПК 1.2. Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты;

ПК 2.3 Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите

Так же систематизация и закрепление полученных теоретических знаний:

-особенности современного менеджмента (З.1);

-функции, виды и психологию менеджмента (З.2);

-основы организации работы коллектива исполнителей (З.3);

-принципы делового общения в коллективе (З.4); особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности (З.5);

-информационные технологии в сфере управления (З.6);

Умений:

-направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей (У.1);

-принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением (У.2);

-мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями (У.3);

-применять приемы делового общения в профессиональной деятельности (У.4).

На практическую работу по данной дисциплине предусмотрено 32 часа.

Перечень источников:

Основная литература:

1. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений /Виханский О. С., Наумов А. И. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 288 с. - ISBN 978-5-16-102067-8. - Текст: электронный. - URL: https://new.znanium.com/catalog/product/983988

2. Менеджмент в социальной работе : учебник для среднего профессионального образования / Е. И. Холостова [и др.] ; ответственный редактор Е. И. Холостова, Е. И. Комаров, О. Г. Прохорова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 319 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-00467-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/menedzhment-v-socialnoy-rabote-451255#page/1

3. Менеджмент: методические указания для выполнения Цветков, А. Н. Основы менеджмента : учебник для спо / А. Н. Цветков. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 192 с. — ISBN 978-5-8114-5803-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/156404

4. Казначевская, Галина Борисовна. Менеджмент : учебник для экономических колледжей и ссузов по специальности "Менеджмент (по отраслям) / Г. Б. Казначевская. - Москва : КНОРУС, 2022. - 240 с. : рис., табл. - (Среднее профессиональное образование). - Библиогр.: с. 238 - 240. - ISBN 978-5-406-02344-0:

5. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/menedzhment-491094#page/1

6. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/menedzhment-489986#page/1

Дополнительная литература:

1. Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / Т. К. Панцуркина. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 133 с. — ISBN 978-5-4488-0808-1, 978-5-4497-0472-6. — Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROFобразование : [сайт]. — URL: https://profspo.ru/webreader/web/viewer.php?publicationId=books/96023

2. Богомолова, Е. В. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. В. Богомолова, И. А. Черникова. — 2-е изд. — Липецк, Саратов : Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2020. — 97 с. —

ISBN 978-5-88247-963-2, 978-5-4488-0762-6. — Текст : электронный // Электронный ресурс цифровой образовательной среды СПО PROFобразование : [сайт]. — URL: https://profspo.ru/webreader/web/viewer.php?publicationId=books/92831

3. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/viewer/menedzhment-488550#page/1

Российские электронные ресурсы и базы данных

1. Электронная библиотека ИРНИТУ http://elib.istu.edu/
2. Образовательная платформа «Юрайт» https://urait.ru/
3. Научные электронные журналы на платформе eLIBRARY.RU http://elibrary.ru/
4. Электронная библиотека «Академия»: https://academia-library.ru/
5. Электронно-библиотечная система «Znanium.com»: http://znanium.com/
6. Электронно-библиотечная система «PRORFобразование»: http://profspo.ru/

Зарубежные электронные научные журналы и базы данных

1. База данных Springer Nature Experiments (ранее Springer Protocols): https://experiments.springernature.com/
2. Wiley Online Library: http://onlinelibrary.wiley.com/

Локальные базы данных

(*доступ из читальных залов библиотеки университета*)

1. Виртуальный читальный зал Президентской библиотеки им. Б.Н.Ельцина
2. Национальная электронная библиотека
3. Электронная справочная система «КонсультантПлюс»

Общие критерии оценки:

Оценка	Критерии оценки
Оценка «отлично»	Практическая работа выполнена в обозначенный преподавателем срок, письменная работа без замечаний.
Оценка «хорошо»	Практическая работа выполнена в обозначенный преподавателем срок, письменная работа с небольшими недочетами.
Оценка «удовлетворительно»	Практическая работа выполнена с задержкой, письменная работа с недочетами.
	Практическая работа выполнена в срок, письменная работа 1-2 ошибками, которые

	обучающий исправил самостоятельно.
Оценка «неудовлетворительно»	Практическая работа не выполнена, письменная работа не представлена.
	Практическая работа выполнена с задержкой, письменная работа со значительными недочетами, которые обучающийся не может исправить.

Таблица – Перечень Практических работ

№	Тема	Вид, номер и название работы	Коды общих и профессиональных компетенций	Количество часов
Семестр 3				
1	Тема 2. Функции, виды и психология менеджмента	Практическая работа №1 по теме: «Направление деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей»	ОК 1, ОК 2, ОК 6, ПК 1.2, ПК 2.3	4
2	Тема 2. Функции, виды и психология менеджмента	Практическая работа №2 по теме: «Направление деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей»	ОК 1, ОК 2, ОК 6, ПК 1.2, ПК 2.3	4
3	Тема 3. Основы организации работы коллектива исполнителей	Практическая работа №3 по теме: «Принятие решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением»	ОК 3, ОК 6, ПК 1.2, ПК 2.3	4
4	Тема 3. Основы организации работы коллектива исполнителей	Практическая работа №4 по теме: «Принятие решения по организации выполнения организационных задач,	ОК 3, ОК 6, ПК 1.2, ПК 2.3	4

		стоящих перед структурным подразделением»		
5	Тема 4. Принципы делового общения в коллективе	Практическая работа №5 по теме: «Мотивирование членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными полномочиями»	ОК 11 ПК 1.2, ПК 2.3	4
6	Тема 4. Принципы делового общения в коллективе	Практическая работа №6 по теме: «Мотивирование членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными полномочиями»	ОК 11 ПК 1.2, ПК 2.3	4
7	Тема 5. Особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности	Практическая работа №7 по теме: «Применение приемов делового общения в профессиональной деятельности»	ОК 7, ОК 12, ПК 1.2, ПК 2.3	4
8	Тема 5. Особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности	Практическая работа №8 по теме: «Применение приемов делового общения в профессиональной деятельности»	ОК 7, ОК 12, ПК 1.2, ПК 2.3	4
	Итого:			**32**

Практическая работа № 1

Направление деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей

Количество часов на выполнение: 4

Цель работы: анализ ситуации, формирование общей цели группы, составление плана.

Оборудование: рабочая тетрадь, ручка, карандаш, линейка.

Задание: смоделировать ситуацию, сделать анализ, сформировать цель на ближайшее будущее, составить план для его реализации (принятие решения).

Методика выполнения задания:

1. Обратить особое внимание на следующую информацию:

Планирование — функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности организации, необходимые средства, а также наиболее эффективные методы для достижения этих целей.

Первый этап планирования состоит в анализе внутренней среды организации. Второй после оценки перспектив и угроз в окружающей организацию среде формулируют цель организации. Третий этап формирование плана.

Организация обычно формирует единый план для управления деятельностью, но в ее рамках для достижения конкретных целей применяются различные методы. Образно говоря, составляется карта пути, по которому должна продвигаться организация к поставленной цели в конкретный отрезок времени.

Цель – это конкретное конечное состояние, желаемый результат которого стремиться добить организация.

Требования к целям:

1. Цели должны содержать сроки их выполнения

Измеримые цели являются эффективными не только потому, что они количественно определены, но еще и потому, что каждая указывает сроки для достижения этой цели. Намного лучше утверждать, что тот или иной показатель должен возрасти на некоторую величину, указывая при этом определенный период времени. Проведение подобной тактики помогает менеджеру определить, с какой частотой проводить обзорные проверки, чтобы в случае отклонения от графика было достаточно времени, чтобы активизировать деятельность и привести его к норме. В конечном итоге, определение временных рамок помогает служащим узнавать, когда определенные стадии, от которых зависит их собственная работа, будут завершены.

Определение временных рамок важно и для долгосрочных, и для краткосрочных целей, но временные рамки не так часто определяются при постановке общих целей, касающихся цели миссии организации.

2. Цели должны быть краткими

Долгосрочные и краткосрочные цели наиболее эффективны, когда они кратки. Рассмотрим цель, которая формируется следующим образом, «увеличить и расширить нашу долю на рынке в течение следующего года (1 января 20XX —

31 декабря 20XX гг.) до уровня, который на 8-10% выше уровня предыдущего года, делая особое ударение на усиление рекламы, скидки при ценообразовании, стимулирование продаж». Эта цель слишком многословна. «Увеличить нашу долю на рынке на 10%» — более краткая и, следовательно, более эффективная.

Менеджеры часто игнорируют это требование и включают в формулировку цели описание методов, которые будут использованы при достижении этой цели, вместо того, чтобы просто сформулировать желаемый результат. Средства или методы, которые будут использоваться при достижении целей, лучше записать отдельно, как часть планов, которые менеджер собирается осуществить.

3. Цели должны призывать к превышению стандартов

В большинстве случаев стандарты — это минимальный уровень приемлемого выполнения того или иного вида деятельности, существующий как для отдельных рабочих, так и рабочих групп или подразделений организации. Стандарты обычно отражают низкий уровень исполнения, который приемлем в этой организации. Цели же являют собой желаемый результат, который должен быть выше стандарта. Таким образом, стандарт предусматривает 2% брака в месяц, достойная цель — сократить эту цифру до 1 % в месяц.

4. Цели должны быть реалистичны

Цели должны быть реалистичны. Цели, которые устанавливают слишком высокую планку, никогда не будут достигнуты. С другой стороны, когда цели ставятся слишком низко, достижение их не дает чувства удовлетворения. Исследования неоднократно показывали, что люди работают наиболее продуктивно, когда цели установлены на так называемом побудительном уровне — достаточно высоком, чтобы было к чему стремиться, но не настолько высоком, чтобы потерпеть неудачу, и не настолько низком, чтобы не нужно было затрачивать усилия для ее достижения.

Что означает «достаточно высокий уровень?» Он может быть различен для отдельных рабочих, рабочих групп и т. д. Например, цель «увеличить прибыльность от 2 до 8% в 20XX г.» может быть достигнута одной группой, провалена другой, и быть едва принятой во внимание третьей. Одно из решений этой проблемы — разрабатывать многочисленные конкретные цели для каждой группы. Подобная дифференциация целей требует дополнительного времени и использования методов планирования, но результатом обычно бывают более реалистичные, побудительные цели.

5. Цели должны быть гибкими

Цели должны быть достаточно гибкими, чтобы их можно было усовершенствовать в случае непредсказуемых или экстраординарных изменений ситуации в фирме. Но гибкость обычно достигается в ущерб специфичности — очень важной характеристике эффективной цели. Путь для решения этой дилеммы довольно прост, не стоит относиться к цели с позиции «все или ничего». Если цель заключается в том, чтобы увеличить продажи на 12%, то рост продаж на 11,6% вряд ли можно расценивать как неудачу или плохо сделанную работу. В противном случае люди будут избегать любого, даже самого

маленького риска и будут придерживаться старых консервативных целей, которых они всегда могут достичь.

6. Цели должны быть приемлемыми

Цель более эффективна, когда ответственные за ее выполнение люди считают ее приемлемой. Когда цели отражают результаты, соответствующие их собственным восприятиям и предпочтениям, особенно когда они принимали участие в постановке этих целей, люди еще более энергично будут стараться их достигнуть.

Цели, которые отвечают всем критериям, упомянутым выше, будут приемлемыми, особенно когда они также соответствуют мнениям и предположениям менеджеров, которые должны следить за их выполнением. Один из путей, каким менеджеры обычно пытаются сделать цели приемлемыми, заключается в том, чтобы собрать тех, кто несет ответственность за выполнение целей, выслушать их предложения и на их основе сформулировать цели.

Цели, которые обладают вышеперечисленными качествами, более эффективны, чем те, которые ими не обладают. Но метод, каким ставятся цели, — это не единственный вопрос, который заслуживает внимания. Менеджеры также должны знать ключевые аспекты постановки и использования целей для того, чтобы максимизировать эффективность этих целей.

2. Внимательно прочитать задание. Указав номер практической работы, оформить работу в рабочей тетради для практических работ.

Разделиться на группы по 6 человек. Смоделировать предложенную ситуацию. Провести анализ. На основании этого анализа сформулировать общую цель на ближайшее будущее. Используя Приложение № 4 «Таблица оценки предметов в соответствии с их значением для выживания» составить план на ближайшее будущее, обсудить план с группой, сформировать обще группой план оформить в тетради для практических работ.

Ситуация

Представьте себе, что вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли.

Предметы, которые остались целыми после пожара:

1. Зеркало для бритья
2. Канистра с 25 л воды
3. Противомоскитная сетка
4. Одна коробка с армейским рационном
5. Карты Тихого океана
6. Надувная подушка
7. Канистра с 10л нефтегазовой смеси
8. Маленький радиоприемник
9. Химическое вещество, отпугивающее акул
10. $10_м^2$ непрозрачной пленки

11.1 литр рома крепостью 80°
12.20 м нейлонового каната
13.Две коробки шоколада
14.Рыболовная снасть
15.Секстант

В дополнение к этим предметам вы располагаете прочном надувным плотом с вёслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные предметы. Имущество оставшихся живых людей — это несколько коробков спичек и пять однодолларовых купюр.

Требования к оформлению отчетного материала: в тетради для практических работ составить письменную работу для проверки.

Форма контроля: проверка письменной работы.

Ссылки на источники: [1], [2], [3].

Практическая работа № 2

Направление деятельности структурного подразделения организации на достижение общих целей

Количество часов на выполнение: 4

Цель работы: анализ ситуации, выбор стратегии исходя из сильных и слабых сторон стратегии фирмы.

Оборудование: рабочая тетрадь, ручка, карандаш, линейка.

Задание: осуществить анализ ситуации, определить сильные и слабые стороны стратегии фирмы, рекомендовать использование той или иной стратегии.

Методика выполнения задания:

1. Перед выполнением задания обратить внимание на следующую информацию: Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена в Приложении №5. Схематически структура стратегического управления.

К одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя производимого организацией продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, исходя из возможностей и их силы, примут различные решения по поводу того, как они будут решать эту задачу. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет идти к

достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

2. Внимательно прочитать задание. Переписать в тетрадь условия задачи, указав номер практической работы, далее написав слово «Ситуация №…» оформить работу в рабочей тетради для практических работ. Ознакомившись с предложенными ситуациями, выявить поставленную в задаче проблему, наметить в рабочей тетради способы разрешения данной проблемы, обсудить с группой, записать в тетрадь проблему и способы ее разрешения. Ответить на контрольные вопросы.

Ситуация №1

Стратегия фирмы «Прома»

Фирма «Прома» специализируется на продажах оборудования и комплектующих для изготовления жалюзи, пластиковых и алюминиевых окон и дверей. Эта продукция пользуется повышенным спросом у тех фирм, которые сделали ставку не на быстрое обогащение путем торговой деятельности или чисто финансовых операций, а на стабильное развитие собственного производства. Дело в том, что предприниматели, закупающие станки и комплектующие в «Проме», способны в кратчайшие сроки выполнить заказы строительных компаний, ремонта - строительных фирм, а также частных лиц на установку жалюзи, окон и дверей.

Выступая в роли промежуточного звена между «Промой» и широким кругом заказчиков, эти фирмы, как правило, выходят на высокий уровень рентабельности, позволяющий в считанные месяцы окупить затраты на приобретенное оборудование.

За минувший год у фирмы втрое вырос объем продаж, более чем в два раза расширилась дилерская сеть, что позволяет сделать вывод о хороших финансовых перспективах. Важно, что весь этот рост, достигнут без каких-либо банковских кредитов или другой помощи извне. Фирма опирается лишь на собственные силы. Эта производственно-сбытовая вертикаль представлена на схеме. Здесь видно, что «Прома» не замыкается на одном лишь импорте и

последующей перепродаже оборудования и комплектующих, а многое производит собственными силами. Процесс наращивания «отечественной компоненты» шел в течение нескольких лет. Если в начале своей деятельности «Прома» ориентировалась на крупные закупки зарубежного оборудования и материалов и в результате стала эксклюзивным дистрибьютором на российском рынке продукции ряда ведущих итальянских и немецких фирм, то впоследствии она наладила серийное изготовление станков собственной конструкции и выпуск ряда комплектующих непосредственно в России. Качество отечественной продукции не хуже зарубежной, а цена — намного меньше. Это постоянное замещение импорта отечественными аналогами выгодно отличает «Прому» от других фирм, действующих в том же сегменте рынка, и значительно повышает ее конкурентоспособность. Достаточно сказать, что станок «Прома!» для изготовления, особенно популярных горизонтальных жалюзи, стоит 3,5 тыс. долл. Это в два с половиной раза ниже стоимости импортного оборудования. Но почему другим фирмам выгодно покупать в «Проме» именно оборудование, а не готовые изделия? Существует несколько причин.

Имея в своем распоряжении один или несколько станков, можно организовать в своем городе мини-цех по производству жалюзи из комплектующих, вложив в дело на начальном этапе 5—10 тыс. долл. (в зависимости от того типа жалюзи, которые намечено выпускать). Производство окон и дверей обойдется дороже — 25, 50, а то и 100 тыс. долл. (здесь все зависит от типа станков, наличия оборудования для вакуумирования стеклопакетов и т.д.). Важно отметить и то, что сама возможность изготовить изделия непосредственно по размерам заказчика, а не закупать готовые в Москве или других крупных городах, значительно повышает конкурентоспособность владельцев оборудования. Ведь они могут произвести все замеры непосредственно на месте (в офисе или квартире заказчика) и в считанные дни, а то и часы, смонтировать жалюзи. Да и такая трудоемкая операция, как установка пластиковых и алюминиевых окон и дверей с современными стеклопакетами, осуществляется гораздо качественнее и быстрее.

Важно, что комплексный сервис по оборудованию офисов, дачных коттеджей и городских квартир создает в помещениях элегантный интерьер. Нарядны жалюзи из синтетической ткани или алюминиевых сплавов — неотъемлемый атрибут любого евроремонта. Бизнес «Промы» и ее дилеров не мог бы процветать без постоянно растущего спроса на атрибуты современного интерьера среди широких слоев населения. Статистика утверждает, что объем продаж различных видов жалюзи ежегодно увеличивается почти втрое, эта же тенденция характерна для упомянутых выше окон и дверей. Эксперты «Промы» убеждены, что даже в городах с населением 50—100 тыс. человек могут успешно работать несколько фирм, производящих жалюзи и окна, притом не отбивая друг у друга заказчиков. Такая и даже более высокая «плотность» характерна для подобного бизнеса в городах Западной Европы и США. Кроме того, фирмы, начавшие с нехитрого изготовления жалюзи, смогут впоследствии расширить парк оборудования, освоить производство других видов изделий для дома и

офиса, благо клиентская сеть у них уже имеется. Так, кстати, поступили многие из дилеров «Промы», которые действуют ныне более чем в 70 российских городах. Разумеется, чтобы идти в ногу со временем, представителям фирмы приходится постоянно посещать крупнейшие международные выставки товаров для дома и офиса. В результате переговоров на недавней выставке в Болонье «Прома» сумела заключить несколько выгодных контрактов, позволивших существенно снизить стоимость комплекта оборудования для изготовления оконных рам. В результате возникло новое деловое предложение и на российском рынке. Теперь фирма думает о том; какие комплектующие для такого производства можно изготавливать у нас в России, а не ввозить из-за рубежа.

Следовательно, дилеры могут ждать нового понижения цен.

Необходимо выяснить.

1. Каковы сильные стороны стратегии фирмы «Прома»?
2. Каковы ее слабые стороны?
3. Какие преимущества имеет данная фирма?
4. Какие угрозы могут быть для дальнейшего успешного развития фирмы?
5. Какой тип стратегии Вы можете рекомендовать для данной фирмы?

Ситуация №2
Выбор стратегии АО «Северсталь»

До приватизации по территории комбината валялись листы железа, какие-то чушки, уголки - все, что производят металлурги. Теперь территория этого предприятия удивляет чистотой и ухоженностью. «Попробовал бы кто бросить в отходы цинковую или алюминиевую заготовку, - говорит экономист одного из цехов, — можно и с работой расстаться. Хотя лет пять назад на такую «мелочь» никто не обращал внимания...»

Комбинат всегда был на виду. Из Японии целые делегации специалистов приезжали в Череповец. С блокнотами и диктофонами в руках изучали передовой опыт организации сложного металлургического цикла, получения высококлассной продукции.

Потом они создавали у себя по русскому образцу «группы качества», без стеснения брали технические новинки, покупали лицензии на наше оборудование. Увы, это в прошлом. Впрочем...

Череповецкие металлурги не падали духом, хотя предприятие потеряло огромные оборотные средства. Издержки приватизации, шахтерские забастовки, разорительные цены на сырье и энергоресурсы внутри страны — все это не обошло комбинат стороной. Но в «Северстали» не допустили распрей в руководстве. Известно, что дележка собственности «вывела из строя» такие локомотивы экономики, как «Забсиб» и Челябинский металлургический комбинат.

В Череповце сохранили управляемость гигантом-предприятием. Обретение металлургами хозяйственной самостоятельности благотворно повлияло на раскрепощение частной инициативы. Был сделан ряд крупных инвестиций в

развитие предприятия. Заняв прочные позиции на мировом рынке, в том числе в США и Канаде, металлурги вскоре поняли: если металл будет дорогим, им не удержатся в конкурентах. А львиную долю в цене составляют затраты. Выход один — сокращать затраты везде, где можно. В цехе разливки стали конвертерного производства обратили внимание: нигде не летели искры-брызги от льющихся огненных потоков. Оказалось струя «спрятана» в кварцевую трубу. И экономия металла, и сам он чище. Никуда мы не денемся от экономии, - рассуждает старший оператор установки непрерывной разливки стали Сергей Смирнов. Только сейчас начинаем понимать, что это такое. Я лично экономлю на огнеупорах, применяю по 6—7 плавок, хотя и с риском для себя: прогорят огнеупоры - вычтут из зарплаты. Но Бог миловал. Система поощрения действует в цехе безотказно. И не только в этом. По словам Юрия Липухина, председателя совета директоров, за год получена значительная экономия средств. Естественно, руководители поощряли тех, кто старался. Знаете, что последовало за выдачей премии? Поток конкретных предложений из цехов. Материальный стимул сработал, люди проявили интерес. Конвертерное производство, одно из ведущих в России, стало своего рода полигоном для отработки модели сокращения затрат. Экономист Надежда Зенченко рассказала, как снижают себестоимость. Любое отклонение от технологии обсчитывается в рублях, а счет потерь предъявляется бригаде или виновному работнику. Подобная жесткость привела к тому, что на блюминге - ведущем прокатном стане — нарушения технологии сократились в десятки раз. Главный прокатчик комбината Иван Кудряшов пояснил: Раньше у нас на первом месте был вал. Гони больше — героем будешь. Теперь главное — экономия и качество. Посудите сами —блюминг выдал 108 тыс. тонн проката «из ничего», за счет экономии. Другого не оставалось. В себестоимости металла только 7% занимает зарплата, а сырье, материалы, энергоресурсы — свыше 70%.

Если мы не удешевим продукцию, не повысим качество, ее никто не купит. Разоримся. В начале рынка мы диктовали цену. Теперь, наоборот, - рынок нам, - говорит Юрий Луканин, кандидат технических наук, замначальника техотдела, автор и ведущий координатор программы по сокращению затрат, в которой заняты тысячи людей.

Едва мы потянули за золотую ниточку — открылось необозримое поле работы. Пока поставили скромную цель — сократить себестоимость хотя бы на 5%. При наших оборотах — это немалая сумма.

Но добиться успеха можно в том случае, если подчинить этой цели всю политику «Северстали». Нужно «массовое наступление» при непременном условии - изменить технологию. На первый план выходит фигура технолога, на чьи плечи ложится основная тяжесть. Одно только изменение режима на доменных печах существенно сократило расход кокса. Модернизация производства холоднокатаного листа в короткий срок подняла производство на 31%, освоен выпуск тончайшего листа — 1,5 миллиметра...Вслед за этим потребовали решения другие глобальные проблемы комбината. Например, отказ от мартеновского метода получения стали. Не только потому, что это дорого в условиях рынка, но еще и потому, что мартены — колоссальные источники

загрязнения атмосферы. Уже существует проект, как расстаться с мартеновскими печами, с изложницами для разливки стали. Упор — на конвертерное производство, где предполагается в ближайшее время удвоить выпуск стали.

Мы работаем без показного оптимизма, но и без стенаний, рассказывает генеральный директор «Северстали» Алексей Мордашов. — Наращиваем производство, платим самую высокую отрасли зарплату, не ходим в должниках перед бюджетами. Весной впервые экспорт (он у нас составляет 58% от выпуска металлопродукции) стал рентабельным, потому что мы отказались за границей от посредников, улучшили деятельность маркетинговой службы.

Сказывается ли это на положении сорока с лишним тысяч работников комбината? Один из специалистов по управлению экономикой, пояснил: рынок «передвинули» вниз в цеха и подразделения. Для этой цели ввели так называемые трансфертные цены и бюджетирование. За скучными терминами скрывается не что иное, как предоставление низовым подразделениям полного «суверенитета».

У нас в конвертерном, — говорит Надежда Зенченко, — теперь свой кошелек. С доменщиками, поставщиками чугуна, рассчитываемся сами. Если сырье хорошее - доплачиваем, если брак удерживаем. Точно так же поступают с нами на стане «2000» за отличную сталь поощряют, за низкосортную — штрафуют.

Такие бюджеты составлены, правда, пока не для всех подразделений. Если в цехе не хватает средств, руководители обращаются за помощью в управление комбината. Наличие бюджета решает еще одну задачу — вводит персональную ответственное расходование денег.

По итогам работы в минувшем году «Северстали» присуждена престижная награда — «Гран-при Америки за качество и обслуживание».

Необходимо выяснить

1. Каковы сильные и слабые стороны АО «Северсталь»?

2. Каковы его преимущества и возможные опасности для его существования?

3. Какие стратегии реализует «Северсталь» в настоящее время?

4. Какие другие виды стратегий Вы можете рекомендовать этому предприятию?

Контрольные вопросы:

1.Какие виды управления Вы знаете?

2. Дайте определение стратегического управления.

3. Что такое «стратегия»?

4. Какие виды стратегий может использовать фирма?

5. Что учитывается руководством фирмы при выборе стратегии?

Требования к оформлению отчетного материала: в тетради для практических работ составить письменную работу для проверки.

Форма контроля: проверка письменной работы.

Ссылки на источники: [1], [2], [3].

Критерии оценки:

Оценка	Критерии оценки
Оценка «отлично»	Практическая работа выполнена в обозначенный преподавателем срок, письменная работа без замечаний. Активное участие в обсуждении поставленных проблем.
Оценка «хорошо»	Практическая работа выполнена в обозначенный преподавателем срок, письменная работа с небольшими недочетами. Активное участие в обсуждении поставленных проблем.
Оценка «удовлетворительно»	Практическая работа выполнена с задержкой, письменная работа с недочетами. Активное участие в обсуждении поставленных проблем.
	Практическая работа выполнена в срок, письменная работа 1-2 ошибками, которые обучающий исправил самостоятельно. Активное участие в обсуждении поставленных проблем.
Оценка «неудовлетворительно»	Практическая работа не выполнена, письменная работа не представлена.
	Практическая работа выполнена с задержкой, письменная работа с значительными недочетами, которые обучающийся не может исправить.

Практическая работа № 3

Принятие решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением

Количество часов на выполнение: 4

Цель работы: изучить организационные структуры предприятия.

Оборудование: рабочая тетрадь, ручка, карандаш, линейка.

Задание: изучить организационные структуры управления, перечертить схемы в тетрадь, определить сильные и слабые стороны каждой структуры по представленным критериям оценки.

Методика выполнения задания:

1. Перед выполнением задания обратить внимание на следующую информацию: организация относиться к одной из функции менеджмента так же является базовым понятием менеджмента (предприятие). На стыке этих двух понятий и рождаются 2 основных аспекта организационного процесса: 1 деление на подразделения в соответствии целями и задачами; 2 делегирование полномочий.

Организационный процесс — это процесс создания организационной структуры предприятия.

Под организационной структурой управления понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, а так же распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются

определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

Основой для появления и функционирования того или иного типа организационной структуры управления на предприятии, а так же залогом увеличения производительности является горизонтальное разделение труда, при котором весь объем работы разбивается на компоненты.

2. Внимательно прочитать задание, четко сформулировать, что и в какой последовательности необходимо сделать. Ознакомится с Приложение №1. «Типы организационных структур управления предприятием» и Приложением №2. «Критерии оценки структур управления». Переписать в тетрадь условия задания, далее указав номер практической работы, написав слово «Решение» оформить работу в рабочей тетради для практических работ.

Требования к оформлению отчетного материала: в тетради для практических работ составить письменную работу для проверки.

Форма контроля: проверка письменной работы

Ссылки на источники: [1], [2], [3].

Практическая работа № 4

Принятие решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением

Количество часов на выполнение: 4

Цель работы: рассмотреть технологию управления, проанализировать стадии и этапы управленческого решения.

Оборудование: рабочая тетрадь, ручка, карандаш, линейка.

Задание: изучите практические ситуации и выполните задания к ним.

Методика выполнения задания:

1. Перед выполнением задания обратить внимание на следующую информацию: решение — это выбор альтернативы. Умение принимать управленческие решения развивается с опытом. Каждодневные решения мы принимаем без систематического обдумывания. Долгосрочные решения в жизни продумываем. В менеджменте принятие решений — систематизированный процесс. Причины этому — ответственность за принятие решений, последствия для всей организации.

Запрограммированное организационное решение — это результат реализации последовательности шагов и действий. Незапрограммированные решения возникают при невозможности заранее составить последовательность необходимых шагов. Например, как улучшить качество продукции, объем сбыта.

Компромиссы. Практически все управленческие решения имеют отрицательные последствия. Необходимо учитывать возможные последствия на все части организации как системы (системный подход). Руководитель должен понимать, что непринятые решения, «флюгерная» тактика имеют даже худший результат, чем принятие плохого решения.

Подходы к принятию решений:

трудно принимать хорошие решения;

человек, принимающий решения, руководствуется в том числе и чувствами, иногда отсутствует логика в решениях.

Существует три основных типа принимаемых управленческих решений:

интуитивные решения основаны на ощущении того, что выбор сделан правильно. По мнению многих успешных руководителей, многие решения (до 80%) принимаются на основе интуиции;

управленческие решения, основанные на суждениях, — выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом в прошлом. Преимущества: быстрота и дешевизна принятия. Но боязнь новых сфер деятельности может сдерживать развитие компании;

рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса, не опираясь на прошлый опыт.

Этапы рационального управленческого решения

Диагноз проблемы. Проблема — не только не решенный вопрос, но и возможность. Информация должна быть релевантной — относящейся к делу, уместной.

Формулировка ограничений и критериев принятия управленческих решений. Ограничения — наличие ресурсов у руководителя и организации, чтобы решения были реалистичными. У менеджера должны быть полномочия для принятия данного решения. Критерии — это стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Критерии могут быть количественными и качественными. Пример — выбор (покупка) автомобиля.

Определение альтернатив. Нужно учитывать время и стоимость процесса выбора.

Оценка альтернатив. Метод средневзвешенной оценки — стоимость (прибыль) альтернативных проектов. Балльный метод. Учет рисков.

Выбор альтернативы. Поиск оптимального (максимизирующего решения) труден, обычно выбирается удовлетворительное решение.

Реализация и обратная связь. Согласование полученных результатов с ожидаемыми.

Факторы, влияющие на процесс принятия решений

Личностные оценки руководителя. Субъективное мнение о приоритетных задачах, акцент, например, на экономические проблемы, а не на социальные.

Риск и неопределенность. Факторы внешней среды. Возможности снижения неопределенности: получение дополнительной информации или действия в соответствии с накопленным опытом.

Время. Успех не придет сразу.

Стоимость информации. Затраты на информацию должны перекрываться доходами от ее использования и внедрения. Больше информации — не обязательно лучше.

Взаимосвязь решений. Системный подход.

2. Внимательно прочитать задание, четко сформулировать, что и в какой последовательности необходимо сделать.

Практическая ситуация 1

Вы — менеджер в крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной территории сбыта автомобилей, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из наиболее опытных и результативных продавцов вашей фирмы, который имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его се- мейная жизнь? В настоящее время теряется большое количество продаж. Вы, как менеджер, имеете юридическое право ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

1. Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Практическая ситуация 2

Вы — менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно стало известно, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которым холодильники, выпускаемые вашей фирмой, не обладают, но которое способно оказать большое влияние на сбыт. Например, в холодильнике «nofrost» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной, но и в обычной упаковке, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке у фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника, и каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы разузнать о нововведении.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

1.Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Практическая ситуация 3

Вы — главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Практическая ситуация 4

Вы — менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин — претендентов на эту должность. Однако прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны

некоторых ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

1.Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Практическая ситуация 5

Вы — менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при одноразовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять два раза при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в 2 раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

1.Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Сделайте выводы: Что является основой для принятия качественных и эффективных управленческих решений?

Требования к оформлению отчетного материала: в тетради для практических работ составить письменную работу для проверки.

Форма контроля: проверка письменной работы

Ссылки на источники: [1], [2], [3].

Практическая работа № 5

Мотивирование членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными полномочиями

Количество часов на выполнение: 4

Цель работы: изучить основы делегирование полномочий.

Оборудование: рабочая тетрадь, ручка, карандаш.

Задание: решить ситуационные задачи по делегированию полномочий через поставленную в ней проблему.

Методика выполнения задания:

1. Перед началом работы обратите внимание на следующую информацию:

Руководителям организаций важно так организовать работу сотрудников, чтобы она приносила наибольшую отдачу и полностью раскрывала их потенциал. Для этого необходимо знать, как практически осуществлять делегирование полномочий, применяемое для улучшения результативности работы компании без нанесения вреда текущему положению дел. Делегирование проявляется как равномерное разделение прав и обязательств между субъектами системы. Его принципы были сформулированы в начале XX века П. М. Керженцевым. Делегирование - это предоставление полномочий на выполнение заданий подотчетному лицу с одновременным возложением на него ответственности за полученный результат. Делегирование позволяет правильно рассредоточить задания между сотрудниками и используется при достижении конечных целей организации.

Ответственность заключается в обязательстве работника качественно сделать порученную работу и привести ее к удовлетворительному завершению. Сотрудники несут ответственность в сфере своей деятельности перед вышестоящим начальством. Полномочия (правомочия) выступают как ограниченные права применения ресурсов, привлекаемых для выполнения определенных заданий. Каждая должность в организации сопровождается конкретными полномочиями. Смена поста приводит и к замене правомочий работника. -

Применение

Делегирование - это передача определенных правомочий и ответственности работникам компании и равномерное распределение различных функций между ними. Совершается акт, который и определяет должностное лицо, делегирующее задания, как руководителя, способного оперативно решать все текущие вопросы и умело использовать сотрудников, лучше всех справляющихся с каждым конкретным типом задач.

Цели

Делегирование полномочий применяется для достижения организацией определенных целей, таких как: подключение «человеческого фактора» - повышение активности и заинтересованности сотрудников низшего звена; увеличение КПД (коэффициента полезного действия) работников вследствие повышения их квалификации и приобретения новых умений и навыков; разгрузка вышестоящего руководства с высвобождением времени для решения стратегических, оперативных и управленческих вопросов.

Делегирование задач

Для делегирования пригодны следующие виды заданий: рутина; маловажные вопросы; подготовительный труд; специализированная работа. Но не все задачи можно передавать рядовым сотрудникам. Долг каждого руководителя заключается в урегулировании тех задач, которые способны повлиять на дальнейшую деятельность организации. Это и вопросы доверительного характера, и нестандартные стратегические проблемы, и неожиданные ситуации, требующие оперативного разрешения. Таким образом, не делегируются: определение целей; руководство подчиненными; рискованные задания; необычная работа; принятие стратегических и управленческих решений; выполнение конфиденциальных задач; разработка организационной политики.

Требования к субъектам делегирования

В процессе передачи поручений и начальники, и сотрудники могут столкнуться с рядом затруднений. Результативное управление делегированием полномочий возможно лишь при анализе всех существующих и вероятных помех, влияющих на администрирование и контроль текущей деятельности. Проблемы, возникающие иногда у директора или начальника отдела и мешающие делегированию: страх потери имеющейся должности и сопутствующей власти; сомнение в подготовленности других работников, низкая оценочная характеристика их деятельности; завышенная самооценка, излишняя амбициозность; неуверенность в собственных силах, боязнь, что его поступки

будут неправильно поняты. Проблемы, выявляемые иногда у сотрудников при выполнении поручаемых задач: сомнение в правильности используемых решений; отсутствие опыта; принципиальные разногласия с начальником; нежелание руководить другими исполнителями, особенно в части наложения взысканий. Компетентный руководитель при возникновении затруднений сначала должен разобраться с личными помехами, препятствующими эффективному регулированию работы, а затем уже внимательно изучить проблемы подчиненного. Анализ ситуации укажет на возможные ошибки управления и позволит принять взвешенные и обоснованные решения, например, в части замены исполнителя или снятия с него лишней нагрузки, или в части проработки трудностей психологического характера, как своих, так и исполнителя.

Процесс делегирования полномочий

Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы при организации рабочего процесса равномерно распланировать трудовые обязанности по всему коллективу, применяя при этом власть и не отказываясь от ответственности за процесс выполнения заданий. Делегирование в организации подразделяется на несколько этапов: I этап – передача поручения исполнителю; II этап – предоставление исполнителю правомочий и ресурсов; III этап – формулировка обязательств работника с указанием на необходимый результат выполнения. Во время контроля за деятельностью подчиненных важна золотая середина. Чрезмерная опека может привести к застою в работе и безынициативности сотрудника. Если же не контролировать процесс, результат будет критично далек от желаемого из-за нескоординированного вовремя течения работы. Необходимо заранее наладить обратную связь и добиться уважения и высокого авторитета среди работников.

Зачастую администраторы грешат перекладыванием нежеланной и неинтересной работы на своих подчиненных, особенно если сами только поверхностно ознакомлены с данной темой. Но это не всегда правильно, так как начальник все равно несет ответственность за протекание работы. Если же сам руководитель не имеет понятия, каких результатов следует ожидать на выходе, как он сможет контролировать деятельность подчиненного? Ответ очевиден. Опытное начальство предпочитает поручать сотрудникам задачи чуть более сложные, чем выполняемые ими раньше. Такие задания помогают наиболее полно раскрывать потенциал подчиненных. Однако в таком случае лучше оформлять распоряжения на бумаге для повышения мотивации работника. При распределении правомочий в организационной системе крайне важно учитывать следующие аспекты: полномочия должны полностью соответствовать поставленному плану выполнения задачи, именно цель определяет объем правомочий, а не наоборот; полномочия всех сотрудников должны грамотно увязываться в единый комплекс без возникновения противоречий и обеспечивать сбалансированность всей структуры; все полномочия должны иметь четкое и конкретное значение, чтобы сотрудники всегда могли уяснить, что от них требуется, и какие ресурсы предоставляются в их распоряжение. Правильное оперирование полномочиями повышает эффективность работы всей организации.

Сотрудники приобретают четкое осознание вменяемой в обязанности работы и поставленных перед ними целей и благодаря этому достигают наилучших результатов.

Преимущества

В целом процесс делегирования характеризуется наличием двух положительных моментов: Высвобождается время руководителя на решение проблем, нуждающихся в личном участии. Появляется возможность сконцентрироваться на планировании перспектив роста компании и стратегии администрирования. Делегирование – это один из лучших способов мотивирования творчески развитых и активных сотрудников, желающих развиваться и обучаться. Может использоваться для подготовки кадров перед получением более высокой должности. Помогает выработать в сотрудниках новые знания, навыки и умения, применяемые для более успешной деятельности.

Принципы делегирования

Для структурированного подхода при передаче полномочий желательно придерживаться приведенных ниже принципов. В противном итоге их невыполнение может привести к трудностям в управлении и, соответственно, к неудовлетворительной работе системы в целом.

Принцип функциональной дефиниции

Базируется на полном и четком осознании каждым руководителем структурной целостности организации: какими правами и обязанностями наделен каждый субъект системы, какие между ними проведены информационные и служебные связи, направление и итоги их рабочей деятельности. Иными словами, опытный администратор всегда знает, чего ожидать и от кого именно.

Скалярный принцип

Зиждется на четком разделении должностных обязанностей. Каждый исполнитель должен знать, перед кем непосредственно ему следует отчитываться за результаты своей работы, а чью деятельность он должен самостоятельно регулировать. Этот принцип указывает на цепочку служебных взаимоотношений подчиненных и руководителей всей организационной системы. Чем выразительнее эта линия, тем результативнее управление и коммуникации между работниками. Для любого подчиненного необходимо точное понимание, кто ему делегирует полномочия и кому передавать вопросы, не входящие в границы его компетентности.

Принцип уровня полномочий

Объединяет в себе два вышеперечисленных принципа. Каждый работник должен четко осознавать делегируемый ему объем полномочий и собственными силами решать проблемы, соответствующие его уровню власти, а не передавать эти вопросы на рассмотрение вышестоящего руководства. Иначе может возникнуть патовая ситуация, когда руководители будут вынуждены вновь сталкиваться с вопросами, которые уже были делегированы подчиненным. При использовании этого правила должна происходить не только передача правомочий, но и делегирование ответственности.

Принцип на основе ожидаемых результатов

Показывает, что вся деятельность организации нуждается в тщательном планировании. Все задания должны иметь четко обозначенные цели и конкретные ожидаемые итоги на выходе. Иначе руководитель просто не сможет грамотно распределить задачи между сотрудниками, не имея полного представления о том, хватает ли у подчиненных полномочий для делегированной им работы.

Принцип единоначалия

Основывается на тесноте взаимоотношений исполнителя и руководителя. Чем выше уровень сотрудничества, тем сильнее чувство личной ответственности подчиненного и меньше вероятность получения противоречивых распоряжений. Важно, чтобы задача сотруднику делегировалась только одним начальником во избежание путаницы и ситуации, когда «левая рука не ведает, что творит правая».

Принцип безусловной ответственности

Хотя при делегировании поручения подчиненному одновременно передаются правомочия и ответственность за итоги проделанной работы, это не повод снимать с руководителя наложенные на него обязательства. Именно начальник решает делегировать задачу, поэтому он по-прежнему ответственен за трудовую деятельность подчиненных и выполнение задания. Исполнители отвечают за проделанную работу, а руководители – за действия подчиненных. Данный принцип имеет особое значение, когда осуществляется делегирование государственных полномочий и прочих с высоким уровнем власти.

Принцип соотнесения полномочий и ответственности

Указывает на то, что передаваемые полномочия должны соответствовать возлагаемым на подчиненного обязательствам. Если объем полномочий меньше ответственности, то исполнитель не сможет в полной мере выполнить переданную ему работу, если же он выше, то может возникнуть ситуация бесполезности налагаемых правомочий или злоупотребления служебным положением.

2. Внимательно прочитать задание. Переписать в тетрадь условия задачи, указав номер практической работы, далее написав слово «Ситуация №…» оформить работу в рабочей тетради для практических работ. Ознакомившись с предложенными ситуациями, выявить поставленную в задаче проблему, наметить в рабочей тетради способы разрешения данной проблемы, обсудить с группой, записать в тетрадь выявленную проблему и способы ее разрешения.

Ситуация №1

Руководитель решил повесить в офисе постеры. Он знает, что Иван Петрович готов взять на себя это поручение. И вот он говорит: «Возьми деньги, поезжай в магазин N и купи там 20 постеров, потом зайди к Марии Васильевне за молотком, в подсобке возьми лестницу, приколоти плакаты на стены с частотой в два метра». Формально менеджер получил полный объем полномочий и ресурсы для выполнения задачи, однако с реальной властью это слабо связано. В итоге руководитель видит, что все сделано не так, как задумано. Почему?

Ситуация №2

Начальник станции Елена Иванова с 10 апреля ушла в очередной отпуск. На период отпуска исполняющей обязанности начальника станции была назначена Светлана Кирова.

В процессе работы на одном из селекторных совещаний было объявлено, что через две недели будет проводиться весенний осмотр станций начальником дороги. Особое внимание при проверке будет уделено поездной и технической документации.

И.О. начальника станции Кирова С., пересмотрев всю документацию, решила, что поездная документация находится в порядке, а вот все остальные документы – приказы, телеграммы, распоряжения – хранились просто в одной папке. Она рассортировала все документы по принадлежности, создав при этом определенный перечень, и сделала 15 папок вместо одной, отдельно разложив телеграммы по безопасности движения, приказы начальника дороги, приказы начальника отделения дороги, телеграммы по охране труда, по сохранности вагонного парка, протоколы, отчеты и т.д.

Вышедшая из отпуска начальник станции Иванова Е., увидев введенное новшество замещающей ее Кировой С., была очень недовольна. Пригласив ее в кабинет, она сказала: «Не нужно ничего изобретать, вот когда вас назначат начальником станции, тогда и будете работать по-новому».

Через два дня на станции был проведен осмотр начальника дороги. При подведении итогов осмотра станции начальник станции Иванова Е. за отличное содержание поездной и технической документации была награждена памятным подарком – часами начальника дороги.

После этого ревизор движения участка дал распоряжение всем своим станциям разложить документы, согласно перечню, созданному и.о. начальника станции Кировой С.

Проанализировав обстоятельства данного случая, начальник станции Е.Иванова серьезно задумалась об эффективности практики делегирования наиболее квалифицированным сотрудникам коллектива.

Однако практика делегирования имеет не только преимущества, но и несет ряд рисков, опишите важнейшие риски на ваш взгляд..

Ситуация №3

Генеральный директор объединения решил осуществить в масштабе ряда производительных единиц некое мероприятие. Он пригласил к себе руководителя отдела, разъяснил ему цель мероприятия, результат, которого хочет достичь, и предложил ему возглавить эту работу. Затем он сформулировал задачи и обязанности руководителя, связанные с выполнением задания, и наделил его необходимыми полномочиями. Произошло ли делегирование полномочий и кто в полной мере несет ответственность за конечный результат.

Ситуация №4

Министр своим приказом обязал генерального директора объединения изготовить силами объединения испытательный стенд. Конкретное руководство директор объединения возложил на начальника бюро, поставив перед ним соответствующие задачи и наделив его необходимыми правами. Может ли в данной ситуации генеральный директор делегировать ответственность?

Ситуация №5

15 июля начальник цеха железнодорожного предприятия попал в больницу. Исполнял обязанности начальника его заместитель. 20 июля на завод поступила телеграмма, согласно которой требовалось предоставить в Отделение дороги фамилию лучшего работника цеха для поощрения к Дню железнодорожника. И.О. начальника цеха предоставил список. На праздничном поздравлении выздоровевший начальник узнал, что был премирован не тот мастер, который, по его мнению, этого заслуживал. Недовольство руководителя не осталось не замеченным, и награжденный работник был крайне раздосадован. Передается ли функция мотивации при делегировании.

Ситуация №6

В комиссию по трудовым спорам поступило заявление от Спичкина О.Б., специалиста одного из отделов Дирекции, в котором указывалось, что к нему было неправомерно применено дисциплинарное взыскание за неудовлетворительную подготовку и сдачу годового отчёта. В ходе разбирательства выяснилось, что начальник отдела Сергеева Т.С. поручила специалисту самостоятельно подготовить годовой отчёт, освободив его от исполнения всех основных обязанностей. За день до сдачи отчёта выяснилось, что Спичкин О.Б. не успевает подготовить документ вовремя. Он объяснил руководителю задержку тем, что для сбора необходимой информации ему потребовалось сделать запросы в пять смежных отделов и девять (?!) сторонних организаций. Представители последних просто отказывались предоставлять данные незнакомому им сотруднику, который по своему рангу не имел права доступа к данной информации. Тем не менее, отчёт Спичкиным О.Б. был подготовлен с небольшой задержкой, но в связи с неполной информацией некоторые данные в отчёте были искажены. Что произошло в данной ситуации с точки зрения делегирования полномочий?

Ситуация №7

Первого апреля 2011 г. Семенов А.Д., начальник пункта центрального наблюдения, ушел в отпуск. Свои полномочия он официально передал технику ПЦН Тулову Максиму. Кроме всего прочего, он поручил ему установить и настроить программу ЭХОЛОТ и купить новый компьютер, для чего выделил определенную сумму.

Максим начал свою деятельность в качестве и.о.начальника ПЦН с того, что принял на работу второго техника, что не было согласовано с начальником Семеновым А.Д. Введение новой должности позволило Максиму больше

времени посвятить покупке компьютера, установке программы ЭХОЛОТ и освоению нового программного обеспечения. Затем Максим приобрел через «левую» фирму компьютер низкого качества. Ему пришлось так поступить в связи с тем, что деньги на покупку устройства «съел» прием на работу нового сотрудника. Фирма-продавец при продаже не выдала даже сертификат качества и гарантийный талон.

Через некоторое время выяснилось, что запуск программы невозможен из-за того, что минимальные системные требования программы не соответствуют комплектации компьютера. Фирма, в которой был куплен компьютер, принять его обратно отказалась.

По окончании отпуска начальник ПЦН Семенов А.Д. потребовал от Максима отчет о проделанной работе и его финансовых «подвигах». Из объяснений и.о. ПЦН следовало, что с текущими обязанностями он кое-как справился, а вот делегированное задание не выполнил, чем нанес ущерб работе охранной фирме ЧОА «Патруль». Какую ошибку совершил Семенов А.Д. передав полномочия Тулову Максиму?

Требования к оформлению отчетного материала: в тетради для практических работ составить письменную работу для проверки.

Форма контроля: проверка письменной работы.

Ссылки на источники: [1], [2], [3].

.

Критерии оценки:

Оценка	Критерии оценки
Оценка «отлично»	Решены все задачи. Решение произведено в полном объеме, без недочетов. Обучающийся принимал активное участие в обсуждении и решении задач.
Оценка «хорошо»	Решено 7 задач. Решение произведено в полном объеме, с небольшими недочетами. Обучающийся принимал пассивное участие в обсуждении и решении задач.
	Решено 6 задач. Решение произведено в полном объеме, без недочетов. Обучающийся принимал активное участие в обсуждении и решении задач.
Оценка «удовлетворительно»	Решено 5 задач. Решение произведено в полном объеме, с небольшими недочетами. Обучающийся принимал пассивное участие в обсуждении и решении задач.
	Решено 4 задачи. Решение произведено в полном объеме, без недочетов. Обучающийся принимал активное участие в обсуждении и решении задач.
Оценка «неудовлетворительно»	Практическая работа не выполнена, письменная работа не представлена.

	Практическая работа выполнена с задержкой, с значительными недочетами, которые обучающийся не может исправить, участие в обсуждении проблем выявленных при рассмотрении предложенных ситуаций не принимал.

Практическая работа № 6

Мотивирование членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными полномочиями

Количество часов на выполнение: 4

Цель работы: изучить основы мотивирования членов структурного подразделения.

Оборудование: рабочая тетрадь, ручка, карандаш.

Задание: решить ситуационные задачи через поставленные в них проблемы

Методика выполнения задания:

1. Перед началом работы обратите внимание на следующую информацию:

Мотивация – побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

К наиболее распространенным методам мотивации персонала относят монетарный (денежный) метод, целевой метод (управление по целям), метод обогащения труда, а также партисипативное управление (привлечение работников к управлению).

1. Денежная форма мотивации может выражаться в выплатах за выполнение каких-либо поставленных целей, заранее оговоренных между руководителем и подчиненным. Эта мотивация также может выражаться дополнительными выплатами к заработной плате, к примеру, денежное вознаграждение за отказ от курения, за отсутствие опозданий за месяц, за занятия спортом и т.д. Наряду с этим, существуют индивидуальные вознаграждения за владение определенными знаниями и навыками, в которых компания нуждается в данный момент. Характер выдачи материального поощрения не должен подчиняться какому-либо графику и быть постоянным и ожидаемым, т.к. рискует превратиться в часть заработной платы, при этом утратив смысл поощрения и посыла хорошей работы.

Применение метода денежной мотивации требует соблюдения определённых условий для своего применения:

1. согласие между администрацией и работником относительно общих принципов оплаты труда,
2. использование обоснованных критериев оценки работ,
3. простота систем и форм оплаты труда,

4. гарантия работы.

2. Цели – второе по силе средство мотивации. Исследования, проведенные психологами в связи с постановкой перед работниками разного рода целей, показали следующее:

– при постановке конкретных основных целей возрастает вероятность ценности мотивации;

– трудные цели по сравнению с легкими обладают большей мотивацией, но необходимо, чтобы эта цель была принята человеком (внушить ему, что он способен добиться цели;

– при постановке целей мотивация усиливается, если подключаются денежные стимулы.

– К целям предъявляются следующие требования:

– цели должны быть измеримыми;

– они должны включать точные сроки;

– цели должны предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто должен их достичь;

цели должны быть контролируемыми.

3. Обогащение труда – это концепция организации труда в западной социологии, ориентирующаяся на «сложную» мотивацию работника. Данный метод представляет собой «вертикальное» расширение поля деятельности работника за счет передачи ему части функций по планированию, контролю, подготовке задания, т.е. увеличение интеллектуальной, творческой, «развивающей» составляющей деятельности.

Главной отличительной чертой данного метода является принятие во всей организации таких форм работы, которые подразумевают активное использование автономных рабочих групп. В рамках таких групп очень быстро происходит процесс передачи ответственности за принятие решений на самые нижние уровни рабочей группы, постепенно устраняется среднее звено руководства, используется принцип ротации лидеров.

Метод обогащения труда основан на более интенсивном привлечении работников к деятельности предприятия и предоставлении возможностей для участия в принятии решений. Кроме того, он накладывает на работников больше обязанностей и требует от них большей ответственности за результаты работы предприятия. Однако, и данный метод предполагает наличие условий, обеспечивающих эффективность его применения. В частности, труд любого работника должен иметь следующие характеристики:

– отличаться завершенностью, то есть работник выполняет серию операций или решает серию задач по созданию определенного конкретного продукта;

– должен быть как можно более разнообразным и требующим ответственности и умения принимать самостоятельные решения;

– должен требовать от работника высокого качества выполнения порученных заданий.

4. Концепция партисипативного управления базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно принимает участие во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно. Партисипативное управление открывает работнику частный доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

В соответствии с теорией А.Маслоу существует пять групп потребностей. Исходя из приведенных условий потребности, включенные в первые три группы (физиологические потребности, потребности безопасности, а также потребности принадлежности и причастности), на данный момент являются удовлетворенными. Следовательно, для повышения эффективности мотивации необходимо, чтобы трудовой процесс был направлен на удовлетворение четвертой и пятой групп потребностей. Четвертая группа потребностей – потребности признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п. Пятая группа – потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Теория ожиданий основана на положении, что наличие активной потребности — не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить, благодаря правильно выбранному типу поведения. Большую роль в разработке теории ожидания сыграл Виктор Врум, который ввел понятие валентности — предполагаемой степень относительного удовлетворения (или неудовлетворения) вследствие получения вознаграждения, или, другими словами, насколько вознаграждение соответствует ожиданиям вознаграждаемого.

Врум определил мотивацию как произведение следующих переменных:

– ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты;
– ожидание того, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение;
– валентность (ожидаемую ценность вознаграждения).

Чем выше значение каждого из множителей, тем выше мотивация. В случае, если один из множителей отсутствует (равен нулю), то мотивация равна нулю. Данная теория оставила без внимания то, какая валентность имеет большую ценность: валентность заработной, платы, продвижения или других факторов.

2. Внимательно прочитать задание. Переписать в тетрадь условия задачи, указав номер практической работы, далее написав слово «Ситуация №…» оформить работу в рабочей тетради для практических работ. Ознакомившись с предложенными ситуациями, выявить поставленную в задаче проблему, наметить в рабочей тетради способы разрешения данной проблемы, обсудить с группой, записать в тетрадь выявленную проблему и способы ее разрешения.

Ситуация №1

Менеджер по продажам одной фирмы И.Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, которые, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

1. взять автомобиль в лизинг;

2. увеличить объем продаж в своей фирме, получить больший объем прибыли и приобрести автомобиль;

3. участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Используя процессуальную концепцию мотивации В.Врума, определите наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность.

2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Ситуация №2

Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.

3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);

2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;

3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;

4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;

5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов..

Ситуация №3

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

Ситуация №4

К наиболее распространенным методам мотивации персонала относят:

1. монетарный (денежный) метод;
2. целевой метод (управление по целям);
3. обогащение труда;
4. партисипативное управление (привлечение работников к управлению).

От каких факторов, по вашему мнению, зависит какой метод преимущественно использовать в конкретной ситуации? Обоснуйте ваш ответ.

Требования к оформлению отчетного материала: в тетради для практических работ составить письменную работу для проверки.

Форма контроля: проверка письменной работы.

Ссылки на источники: [1], [2], [3].

Критерии оценки:

Оценка	Критерии оценки
Оценка «отлично»	Решены все задачи. Решение произведено в полном объеме, без недочетов. Обучающийся принимал активное участие в обсуждении и решении задач.
Оценка «хорошо»	Решено 3 задачи. Решение произведено в полном

	объеме, с небольшими недочетами. Обучающийся принимал активное участие в обсуждении и решении задач.
	Решено 3-4 задачи. Решение произведено в полном объеме, без недочетов. Обучающийся принимал пассивное участие в обсуждении и решении задач.
Оценка «удовлетворительно»	Решены первые 2 задачи. Решение произведено в полном объеме, с небольшими недочетами. Обучающийся принимал активное участие в обсуждении и решении задач.
Оценка «неудовлетворительно»	Практическая работа не выполнена, письменная работа не представлена.
	Практическая работа выполнена с задержкой, с значительными недочетами, которые обучающийся не может исправить, участие в обсуждении проблем выявленных при рассмотрении предложенных ситуаций не принимал.

Практическая работа № 7

Применение приемов делового общения в профессиональной деятельности

Количество часов на выполнение: 4

Цель работы: научиться применять приёмы делового и управленческого общения в профессиональной деятельности.

Оборудование: рабочая тетрадь, ручка, карандаш.

Задание: решить ситуационные задачи через поставленные в них проблемы

Методика выполнения задания:

Стремление к успеху - один из важнейших мотивов человеческой деятельности. Стать деловым человеком, сделать карьеру, хотят многие, но добиваются своего - единицы. И отнюдь не все они обладают выдающимся умом или способностями. Просто они лучше других познали внутренние законы в той области, где они мечтали продвинуться, сумев обратить их себе на пользу.

Что же понимается под деловым общением? Деловое общение - это общение между собеседниками для достижения деловой, то есть предметной или информационной цели. В этом смысле деловому общению противостоит развлекательное или светское общение, которые не ставят предметных или информационных целей, а предполагают лишь коммуникативные цели - установление, поддержание, развитие, сохранение контактов или их возобновление.

К деловому общению можно отнести производственное общение коллег в коллективе, общение на совещаниях и в процессе переговоров, в официальных местах (учреждениях, магазинах и)т.д. - словом, любое общение, в процессе

которого вы хотите чего-либо добиться от собеседника - получить от него что-либо, изменить его поведение, узнать необходимую информацию.

Деловое общение может происходить в устной и письменной форме (в последнем случае говорят о деловой переписке) и может носить как официальный, так и неофициальный характер.

В узком смысле под деловым общением понимают чисто производственное общение - речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Условно деловое общение можно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция)

Безусловно, прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения. Оно реализуется в различных формах, однако, основной остается - деловая беседа. Основным этапами деловой беседы являются:

• начало беседы (установление контакта) - создать благоприятную атмосферу, пробудить интерес собеседника;

• изложение и обоснование своей позиции;

• выяснение позиции собеседника;

• совместный анализ проблемы;

• принятие решения;

• завершение беседы.

Умение вести деловое общение - важнейшее условие эффективной деятельности предпринимателя, руководителя и вообще любого профессионала, поскольку большинство результатов деятельности отдельного человека в современном обществе невозможно без участия в его деятельности других людей, с которыми необходимо взаимодействовать.

Доминирующая манера, в которой тот или иной человек ведет деловое общение, пытается строить свои деловые отношения, называется деловым стилем. Выделяют 4 основных стиля делового общения.

1. Энергичный. Человек, для которого характерен энергичный стиль делового общения, основное внимание уделяет действиям. Эти люди прагматичны, прямолинейны, не любят «ходить вокруг да около», решительны, энергичны и напористы. Для них характерно стремление обсуждать с собеседником конкретные вопросы (что, когда, какая стоимость), препятствия, которые могут возникнуть и пути их преодоления, результаты (что мы будем иметь в результате переговоров).

2. Методичный. Люди, тяготеющие к методичному стилю в деловом общении, основное внимание уделяют обсуждению процедурных вопросов, подробному планированию, обсуждению деталей, способов контроля и проверки выполнения принятых решений. Эти люди ориентированы на систематичность,

последовательность, они обычно многословны, малоэмоциональны. Принятие решения с таким человеком занимает много времени.

3. Эмоциональный. Те, что ведут деловое общение в эмоциональном стиле, основное внимание уделяют обсуждению человеческих нужд, мотивов тех ил иных проблем или решений, работы в команде, чувств и эмоций собеседников. Эти люди настроены на сотрудничество, но часто спонтанны в своих решениях. Для них важно не обидеть собеседника, остаться с ними в добрых отношениях.

4. Творческий. Представители творческого стиля делового общения основное внимание уделяют обсуждению общих концепций, новых путей решения проблем, новых идей и возможностей в обсуждаемой области. Они любят обсуждать перспективные планы и альтернативные пути решения, но зачастую им не хватает конкретности мышления. Обычно, это люди с хорошим воображением они известны и популярны в своей среде. Но, как правило, они мало реалистичны, эгоцентричны и порой их сложно понять.

Какое деловое общение является эффективным? Эффективность делового общения - это достижение информационной и/или предметной цели и сохранение равновесия отношений между собеседниками.

Если ваш партнер принадлежит к людям активного делового стиля, прежде всего, сконцентрируйте внимание на результатах вашей совместной деятельности.

Если ваш партнер принадлежит к людям методичного делового стиля - оперируйте только фактами и стройте свою беседу в логическом порядке.

С людьми эмоционального делового стиля предварите деловые отношения небольшой беседой, подчеркните связь между вашими предложениями и нуждами конкретных людей. Покажите, как то, что вы предлагаете, работало в прошлом. Ссылайтесь на общих партнеров и их мнение относительно того, что вы предлагаете.

Партнеру, принадлежащему к людям творческого делового стиля, отведите достаточное время для обсуждений, не раздражайтесь по поводу его нерешительности. Подчеркните уникальность ваших идей. Предложите собеседнику рассматривать вашу проблему в более широком контексте для того, чтобы он принял положительное решение.

К сожалению, универсального и, тем более, идеального стиля общения не существует. Все зависит от стоящей перед вами задачи и конкретных партнеров по общению, их поведения в процессе общения.

Умение слушать не менее важно в процессе делового общения, чем умение вести беседу. На самом деле собеседником правильно понимается примерно 30 % сказанного. Почему же люди не умеют слушать собеседника?

- думают, что уже поняли, хотя собеседник еще не все сказал;
- спешат ответить, не обращая внимания на собеседника;
- испытывают стремление к самоутверждению;
- испытывают предубеждение в отношении собеседника («молод еще, чтобы умные вещи говорить»

2. Внимательно прочитать задание. Переписать в тетрадь условия задачи, указав номер практической работы, далее написав слово «Задание №…» оформить работу в рабочей тетради для практических работ. Ознакомившись с предложенными заданиями, выявить поставленную в задаче проблему, наметить в рабочей тетради способы разрешения данной проблемы, обсудить с группой, записать в тетрадь выявленную проблему и способы ее разрешения

Задание № 1

Сравните столбцы в таблице 7.1 и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Таблица 7.1

Термин	Определение
Деловой этикет	совокупность всех этикетных речевых средств и правила их использования в тех или иных ситуациях
Светский этикет	искусство красноречия
Деловая этика	фразеологизированные предложения, являющиеся готовыми языковыми средствами
Речевая этика	знания приличий, умение держать себя в обществе
Этикетная формула	совокупность норм поведения предпринимателя
Риторика	установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов

Задание № 2

У владельца частного предприятия работает 200 человек. Дела у фирмы идут хорошо. Для лучшего объединения коллектива, руководитель решает провести праздник за городом. Выезд назначен на пятницу. В программу праздника входит награждение лучших сотрудников, вручение подарков, обед, развлечение.

Часть подчиненных отпросилась у руководителя, мотивируя это разными причинами. Впоследствии выяснилось, что они этот день (пятницу) провели на своих дачах. В фирме это вызвало брожения, хотя сам праздник удался. Осенью руководитель хотел бы провести еще одно подобное мероприятие.

Как необходимо провести деловое собрание, чтобы сотрудники не игнорировали подобные мероприятие? Как лучше руководителю внедрить корпоративную культуру в свою фирму?

Задание № 3

Дайте определения понятию невербальное деловое общение.

Задание № 4

Сравните столбцы в таблице 7.2 и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Таблица 7.2

Термин	Определение
Речевой штамп	Социолект; отличается от общеразговорного языка специфической лексикой и фразеологией, экспрессивностью оборотов и особым использованием словообразовательных средств, но не обладающий собственной фонетической и грамматической системой.
Канцеляризм	Функционирующие в речи устойчивые формулы, ориентированные на экспрессию и стандарт, паразитирующие на речевой культуре, претендующие на стилистическую окрашенность: красной нитью, жареные факты, желаю счастья в личной жизни, догнать и…
Вульгаризм	Слово или оборот речи, характерные для стиля деловых бумаг и документов. Документы, акты, заявления, справки, доверенности пишутся согласно принятой форме
Жаргонизм	Лингвистическое явление, выраженное в употреблении лишних и бессмысленных в данном контексте слов
Слово-паразит	Это (от лат. vulgaris — простонародный) грубое слово или выражение, находящиеся за пределами литературной лексики.

Задание № 5

Исключите лишнее, официально - деловой стиль характеризуют:

- употребление разговорной лексики;
- использование научной терминологии;
- компактность изложения материала;
- отсутствие невербальной стороны общения;
- безличность;
- использование номенклатурных названий;
- высокая регламентированность речи;
- строгость изложения.

Задание № 6

Приведите по два примера к каждому из следующих определений:

- Гипе́рбола (из др.-греч. ὑπερβολή «переход; чрезмерность, избыток; преувеличение») — стилистическая фигура явного и намеренного преувеличения, с целью усиления выразительности и подчёркивания сказанной мысли. Например: «я говорил это тысячу раз» или «нам еды на полгода хватит».

- Эпи́тет (от др.-греч. ἐπίθετον — «приложенное») — определение при слове, влияющее на его выразительность. Выражается преимущественно именем прилагательным, но также наречием («горячо любить»), именем существительным («веселья шум»), числительным («вторая жизнь»).

Задание № 7

Дайте определения понятию вербальное деловое общение.

Задание № 8

В каких деловых ситуациях возможно употребление следующих фразеологизмов:

- махнуть рукой;
- задавать тон;
- стиснув зубы;
- делать большие глаза;
- нахмурить брови;
- положа руку на сердце;
- вертеть головой;
- поджать губы;
- прятать глаза;
- наморщить лоб.

Задание № 9

На стене самого известного древнегреческого храма высечена надпись «Познай самого себя». Напишите, какую ценность этот совет имеет для каждого человека

Задание № 10

Объясните, как вы понимаете следующие выражения:

- находить общий язык;
- дать волю языку;
- говорить на разных языках;
- эзопов язык.

Задание № 11

Сравните столбцы в таблице 7.3 и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Таблица 7.3

Термин	Определение
Взаимная коммуникация	специфическая форма контактов между людьми, имеющими полномочия от своих организаций, в

	ходе которых происходит обмен мнениями и целенаправленное обсуждение конкретной проблемы с целью поиска взаимовыгодного варианта решения
Деловая беседа	постоянный обмен ролями между адресатом и адресантом в процессе коммуникации
Дискуссия	процесс, в котором вырабатываются позиции сторон
Взаимоприемлемые переговоры	обсуждение какого-либо спорного вопроса или исследование проблемы, в котором каждая сторона оппонирует мнение собеседника, аргументирует свою позицию и претендует на достижение цели

Требования к оформлению отчетного материала: в тетради для практических работ составить письменную работу для проверки.

Форма контроля: проверка письменной работы.

Ссылки на источники: [1], [2], [3], [5].

Практическая работа № 8

Применение приемов делового общения в профессиональной деятельности

Количество часов на выполнение: 4

Цель работы: научиться применять приёмы делового и управленческого общения в профессиональной деятельности.

Оборудование: рабочая тетрадь, ручка, карандаш.

Задание: решить ситуационные задачи через поставленные в них проблемы

Методика выполнения задания:

1. Перед началом работы обратите внимание на следующую информацию:

Современный управленческий процесс основан на постоянном профессиональном общении работников разных уровней: должностных лиц с подчинёнными, коллегами, руководством, смежниками, партнёрами по бизнесу и др. Руководители и специалисты на различные виды делового общения расходуют в среднем до 80 процентов своего рабочего времени. Если деловое общение налажено плохо, решения могут оказаться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего от них ждут, а от этого могут ухудшиться межличностные отношения.

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности; обмен информацией, значимой для участников общения. В деловом общении предметом общения является дело, определённый вид деятельности, связанный с производством какого – либо продукта. Субъекты общения – сотрудники организации, менеджеры.

Особенности делового общения:

1. Партнёр в деловом общении выступает как личность, значимая для субъекта;

2. Общающихся людей отличает взаимопонимание в вопросах дела;

3. Основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Менеджмент - это сфера человеческой деятельности, где общение играет определяющую роль. Искусство повседневного живого общения с людьми – органическая часть профессиональной квалификации менеджера.

Две основные формы делового общения:

1.Опосредованное (косвенное). Через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами (деловые письма, распорядительная документация, телефонограммы, докладные и объяснительные записки).

2. Непосредственное (контактное). Производственные совещания, деловые беседы, переговоры, встречи для ответов на вопросы, публичные выступления. Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнёров и их поведение. Применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и др.).

Управленческое общение – это специфическая форма делового общения, связанная с руководством людьми. Основные функции управленческого общения: выдача распоряжения, проверка исполнения, оценка исполненного.

Менеджер вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы:

1. Отдать распоряжения, указания, что-либо порекомендовать, посоветовать;

2. Получить «обратную» (контрольную) информацию от подчиненного о выполнении задания;

3. Дать оценку выполнения задания подчиненным;

Понимание между руководителем и подчиненным является необходимым, но недостаточным условием для выполнения распоряжения руководителя. Важно, чтобы подчиненный согласился это сделать, принял распоряжение руководителя.

Три основные функции управленческого общения:

1) Выдача распорядительной информации.

2) Проверка исполнения (получение «обратной» контрольной информации).

3) Оценка исполненного(выдача оценочной информации).

Руководители не всякий раз контролируют исполнение распоряжений и не всегда дают оценку исполненному. Поэтому выдача распорядительной информации осуществляется наиболее часто и оказывает наибольшее влияние на эффективность деятельности организации. Именно на этой стадии управленческого воздействия менеджер изменяет вид деятельности, действия, поведение другого человека. От того, как отдаётся распоряжение, зависит качество исполнительской деятельности.

Распорядительная информация по форме может быть директивной, демократической или даже либеральной.

1. К директивным формам относятся: приказ, директива, указание, распоряжение, требование.

2. К либеральным – уговоры.

3. К демократическим – просьбы, рекомендации, советы.

Для подчинённого в принципе любая форма распорядительной информации воспринимается не как просьба, а как распоряжение. Однако демократическая форма распорядительной информации повышает качество исполнительной деятельности и даёт большую отдачу для производства, так как подчинённый с большим желанием выполняет задание.

2. Внимательно прочитать задание. Переписать в тетрадь условия задачи, указав номер практической работы, далее написав слово «Ситуация №…» оформить работу в рабочей тетради для практических работ.

Задание №1.

Выстройте схему делового общения менеджера по предложенным ситуациям. Можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный вариант.

Укажите, к какому типу собеседников относится предложенный в ситуации сотрудник.

Изучите практическую ситуацию и выполните задания к ней.

Ситуация № 1

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуация № 2

Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение. Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя.

Ситуация № 3

При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

Что вы ответите:

А. Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствием с приказом.

Б. Успокоите сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.

В. Посоветуете, недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

Задание №2

Выполните тест «Умеете ли вы слушать». Дайте оценку в баллах: 4 балла - всегда; 3 балла - часто; 2 балла - иногда; 1 балл - никогда.

Даете ли вы собеседнику возможность высказаться?

Обращаете ли вы внимание на подтекст высказывания?

Стараетесь ли вы запомнить услышанное?

Обращаете ли вы внимание на главное в сообщении?

Слушая, стараетесь ли сохранить в памяти основные факты?

Обращаете ли вы внимание собеседника на выводы из его сообщения?

Подавляете ли вы желание уклониться от неприятных вопросов?

Воздерживаетесь ли вы от раздражения, когда слышите противоположную точку зрения?

Стараетесь ли удержать свое внимание на словах собеседника?

Охотно ли беседуют с вами?

32 и более баллов - отлично; 27-31 балл - хорошо; 22-26 баллов - посредственно; менее 22 баллов - вам надо тренироваться слушать собеседников.

Задание №3

Решите практическую ситуацию.

Деловое общение является многогранным процессом взаимодействия между сотрудниками в организационной структуре. Оно затрагивает не только обмен профессиональной информацией, связанной с конкретным характером деятельности компании. Важной составной частью делового общения является соблюдение норм и правил деловой этики и этикета, которые в определённой степени формируют деловой имидж компании. Существенное значение, в частности, имеет внешний вид менеджера и сотрудников. В деловом мире приняты негласные стандарты одежды, которые предполагают одежду классического фасона и спокойных расцветок костюма: тёмно- серого или темно-синего. Мужская сорочка или женская блузка могут быть белыми или цветными светлых тонов. В практике работы западных компаний требования определённого стиля в одежде распространяются даже на фирмы, где поощряется свобода самовыражения, например рекламные агентства, если их персонал работает непосредственно с клиентами. Сотрудники ряда подразделений некоторых компаний обязаны носить униформу. Это правило распространяется, на

служащих, которые встречают клиентов авиакомпаний, отелей, предприятий торговли. Вводя униформу, менеджер компании не должен забывать о единстве стиля. На экстравагантные причёски, яркий педикюр, татуировки на открытых частях тела должен быть наложен запрет.

На стиль одежды может влиять и национальность человека. Иногда работник стремиться через этническую одежду выразить своё национальное своеобразие. Если в фирме приняты определённые нормы, касающиеся внешнего облика персонала в рабочей обстановке, сотрудникам позволены лишь минимальные проявления своих этнических предпочтений. Это могут быть едва обозначенные намёки на национальную принадлежность, например, фрагмент вышивки на блузке, характерный орнамент ювелирного изделия, небольшая деталь в рисунке галстука.

Устанавливая правила корпоративного стиля в одежде, менеджеру важно не переусердствовать. За изменением стиля деловой одежды иногда следует «упорядочение» иерархических отношений, усиление требований к режиму работы и отчётности, что в конечном итоге, ведёт к глубокой перестройке всей работы компании. Любые изменения в отлаженном ритме работы организации обычно не проходят бесследно. Реакция сотрудников может не заставить себя ждать. Нарушение работниками установленных менеджером новых правил будет являться индикатором несогласия с директивами руководства. В коллективе может даже появиться неформальный лидер, вокруг которого будут группироваться недовольные и обиженные. Всё это может быть признаком низкой мотивации сотрудников.

За нарушением формальных запретов, особенно в женском коллективе, часто скрываются глубинные личностные конфликты. Так, недовольство консервативных женщин среднего и пожилого возраста может вызвать облик молодой сотрудницы, которая, по их мнению, одевается слишком вызывающе. Чтобы не возбуждать завести, эксперты не рекомендуют носить на работе костюм более престижной марки, чем у начальника или старших по званию сослуживцев. Дорогие одежда, обувь и аксессуары могут вызвать негативную реакцию даже у клиентов. Для менеджера это сигналы для осуществления необходимых действий по стабилизации деловой обстановки.

ВОПРОСЫ:

Согласны ли вы с тем, что одежда и внешний вид сотрудников должны соответствовать установленным в компании правилам делового общения?

Чего достигают путём введения униформы в практику работы отдельных компаний?

Действительно ли современный дизайн и высокая стоимость одежды отдельных сотрудников может создать неблагоприятную психологическую обстановку? Аргументируйте свой ответ.

Сделайте выводы: Требования к оформлению отчетного материала: в тетради для практических работ составить письменную работу для проверки.

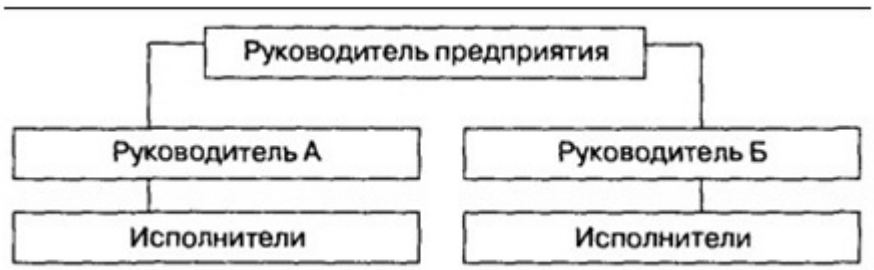
Форма контроля: проверка письменной работы.

Ссылки на источники: [1], [2], [3], [4], [5].

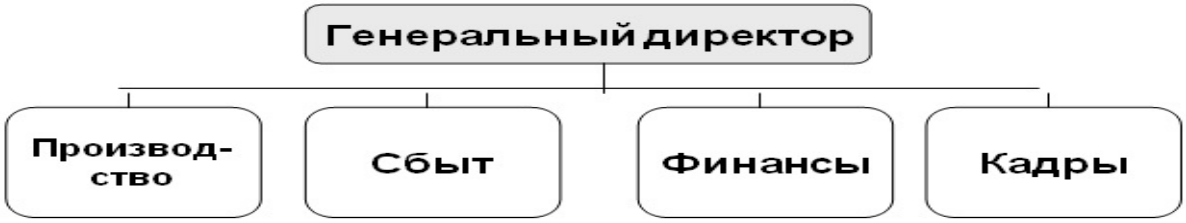
ПРИЛОЖЕНИЕ №1.

«Типы организационных структур управления предприятием»

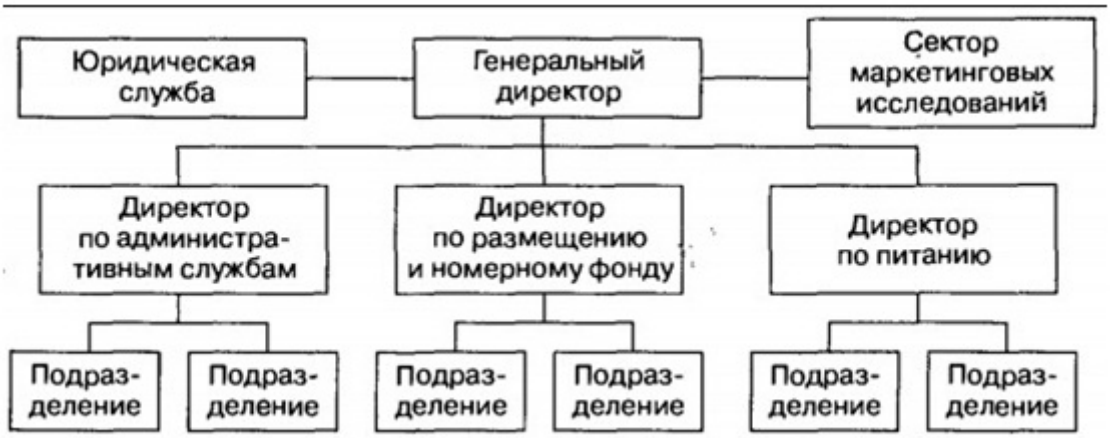
Линейная структура управления предприятием подразумевает собой то, что каждым подразделением руководит управленец, осуществляющий единоличное руководство подчиненными сотрудниками и сосредоточивший в себе все функции управления. Данный управленец в свою очередь подчиняется вышестоящему управленцу.



Функциональная - вид организационной структуры, подразумевающий собой группирование конкретных должностей в отделы основывается на основе общих видов деятельности. В зависимости от задач организации эти виды деятельности могут быть разными. Ниже представлена функциональная схема организационной структуры предприятия.



Линейно-функциональная структура в значительной степени позволяет устранить недостатки как функционального, так и линейного типов управления. При данной структуре назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное управленческое решение или производственное. Ниже можно наблюдать пример организационной структуры, рассматриваемой выше.



Дивизиональная структура управления подразумевает собой то, что критерием группирования должностей в дивизионы (отделы) выступают виды выпускаемой предприятием продукции, группы потребителей или регионы.

Матричная структура предполагает одновременное группирование на одном уровне управления по нескольким критериям. На схеме ниже представлен матричный тип.

Комбинированная структура – группирование по различным критериям.

ПРИЛОЖЕНИЕ №2

«Критерии оценки структур управления»

Оптимальность	Оперативность	Экономичность
Число ступеней управления следует свести до минимума	Управленческие решения необходимо принимать быстро	Достигается путем оптимального разделения управленческого труда
Чем больше ступеней, тем менее эффективно управление	С учетом этого требования следует распределять права и ответственность	

ПРИЛОЖЕНИЕ №3

«Описание работы буровой бригады»

Буровая бригада - это первичный производственный коллектив, объединяющий разнородных по квалификации, профессии и функциям сотрудников и рабочих для выполнения определенного круга работ по строительству скважины. Номенклатура выполняемых работ и организация труда зависят от целей буровых работ, глубины и конструкции скважины. На организацию труда буровой бригады и ее состав существенно влияют продолжительность и структура цикла строительства скважины.

В глубоком бурении организуется непрерывная работа буровой в три смены, каждая продолжительностью 8 ч. Буровая бригада включает четыре смены, или вахты, которые обеспечивают непрерывную работу в течение суток. Состав вахты может видоизменяться в зависимости от типа буровой установки.

Буровую бригаду возглавляет буровой мастер. На эту должность назначают дипломированного специалиста либо (в порядке исключения) опытного бурильщика со стажем работы в бурении не менее трех лет.

Буровой мастер руководит бригадой, состоящей из четырех вахт. Каждая вахта, как правило, включает четырех работников - бурильщика и трех его помощников.

Буровой мастер несет персональную ответственность за бесперебойное проведение работ, обеспечение буровых работ всеми необходимыми материалами, соблюдение и выполнение проекта на строительство скважины, обеспечение безопасных условий выполнения работ и осуществление мер по охране окружающей среды. При переходе бригады на новую точку он принимает от монтажников буровое оборудование.

Вместе с **бурильщиком** буровой мастер осуществляет непрерывный технический контроль за состоянием оборудования, инструмента, рабочего места и надежностью средств техники безопасности на буровой. Если обнаружены недостатки в техническом состоянии бурового оборудования или нарушения требований техники безопасности, буровой мастер и бурильщик принимают меры к их устранению.

Бурильщик возглавляет вахту и несет персональную ответственность за все работы, выполняемые в период его вахты. Он должен иметь удостоверение от горно-технического надзора о сдаче экзамена на право ведения буровых работ. Он принимает оборудование и инструмент от предшествующей вахты, управляет процессом бурения и осуществляет основные работы по углублению скважины, следит за соблюдением предписанного по режимно - технологической карте режима бурения, осуществляет контроль за состоянием оборудования и руководит работой всех членов вахты. По радиотелефону он поддерживает связь с буровым мастером и РИТС (УБР) и в случае необходимости обращается за консультацией, принимает участие в выработке решения и обеспечивает его реализацию. Во время выполнения спускоподъемных операций и работы долота на забое бурильщик находится у пульта управления буровой установкой. **Первый помощник бурильщика** при спускоподъемных операциях обслуживает машинный ключ, обеспечивает выполнение основных операций по свинчиванию и развинчиванию бурильной колонны, перемещению свечей и вместе с третьим помощником выполняет операции с элеватором. Во время бурения в его обязанности входит наблюдение за работой буровых насосов, контроль за параметрами промывочной жидкости и работой очистной системы, участие в приготовлении и обработке промывочного раствора. При бурении он может в случае необходимости заменить бурильщика.

Второй помощник бурильщика во время спускоподъемных операций работает на полатях. Он надевает или снимает элеватор и перемещает верхний

конец свечи бурильных труб; в остальное время он вместе с первым помощником наблюдает за циркуляционной системой и буровыми насосами.

Третий помощник бурильщика во время спускоподъемных операций работает возле ротора на машинном ключе, помогает перемещать нижний конец свечи; в остальное время следит за чистотой на буровой и мостках.

Если используют дизельный привод, то в состав буровой бригады **включают дизелиста**, если электрический — **электрика**. При бурении в сложных геологических условиях для контроля за рецептурой применяемых растворов в буровую бригаду вводят лаборанта по глинистым растворам.

На разведочных работах и эксплуатационном бурении иногда вводят должность **помощника мастера.**

При приеме вахты бурильщик обязан:

а) ознакомиться с записями в вахтовом журнале о работе предыдущих смен и распоряжениями руководителя работ;

б) проверить и привести в порядок спецодежду, спецобувь и другие средства индивидуальной защиты;

в) вместе с бурильщиком предыдущей смены проверить состояние рабочих мест и оборудования, наличие и исправность предназначенных для предстоящей работы инструментов, приспособлений, контрольно-измерительных приборов и разместить их в безопасном и удобном месте. В случае обнаружения неисправностей или недостатков принять меры к их устранению, если силами буровой вахты устранить их невозможно об этом сообщить буровому мастеру или диспетчеру. Приступать к работе можно только после устранения неисправностей.

Бурильщик не имеет права работать при неисправности оборудования и КИП, не должен допускать со стороны рабочих применения неисправного инструмента и приспособлений, а также использования их не по назначению.

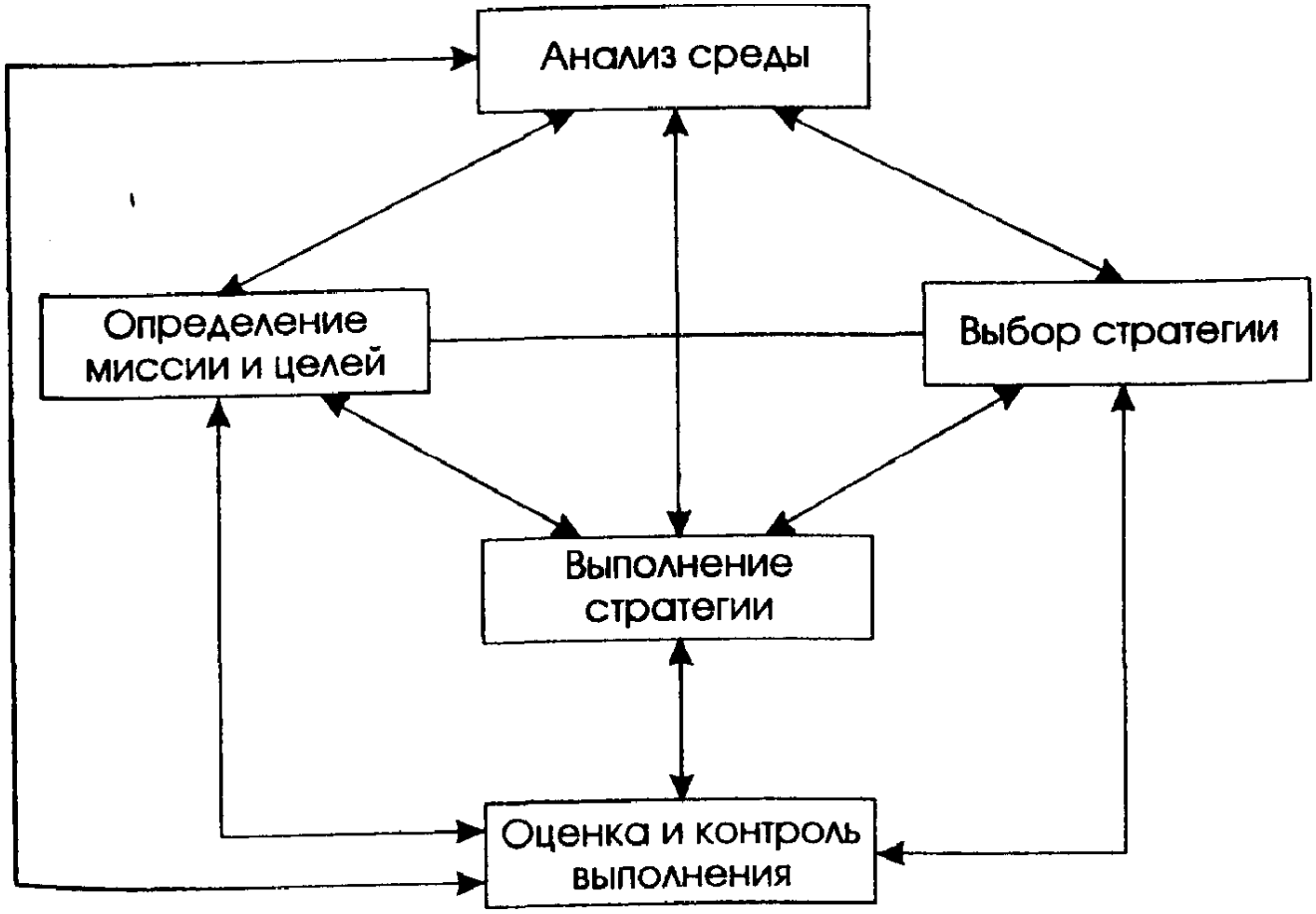
Бурильщик также не имеет права работать, если вахта полностью не укомплектован, за исключением случаев, когда (приостановление работ грозит возникновением сложной аварии).

Бурильщик, во избежание поражения электротоком членов буровой вахты, не должен допускать их к устранению неполадок электрооборудования и электросети. Эту работу должен выполнять только электротехнический персонал.

ПРИЛОЖЕНИЕ № 4

«Таблица оценки предметов в соответствии с их значением для выживания»

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон
Зеркало для бритья			
Канистра с 25 л воды			
Противомоскитная сетка			
Одна коробка с армейским рационном			
Карты Тихого океана			
Надувная подушка			
Канистра с 10л нефтегазовой смеси			
Маленький радиоприемник			
Химическое вещество, отпугивающее акул			
$10_м^2$ непрозрачной пленки			
1 литр рома крепостью 80°			
20 м нейлонового каната			
Две коробки шоколада			
Рыболовная снасть			
Секстант			

ПРИЛОЖЕНИЕ №5

Схематически структура стратегического управления