

Министерство образования и науки Челябинской области  
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
**«Южно-Уральский государственный технический колледж»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ  
по учебной дисциплине «Менеджмент»**

для специальности  
22.02.03 Литейное производство черных и цветных металлов  
(базовая подготовка)

Челябинск, 2020

Методические рекомендации  
составлены в соответствии с  
программой учебной  
дисциплины «Менеджмент».

ОДОБРЕНО

Предметной (цикловой)  
комиссией  
протокол №  
«\_\_»\_\_\_\_\_2020г.

Председатель ПЦК  
\_\_\_\_\_/ О.Е. Алябьева /

УТВЕРЖДАЮ

Зам. директора по НМР  
\_\_\_\_\_  
Т.Ю. Крашакова  
«\_\_»\_\_\_\_\_2020г.

**Автор:** Пестрикова А.А., преподаватель Южно-Уральского государственного техни-  
ческого колледжа

.

## АКТ СОГЛАСОВАНИЯ

на методические рекомендации по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент» составленные для студентов очной формы обучения специальности среднего профессионального образования 22.02.03 Литейное производство, разработанные преподавателем ГБОУ СПО «Южно-Уральский государственный технический колледж» Пестриковой А.А

Методические рекомендации разработаны в соответствии с программой учебной дисциплины «Менеджмент» для специальности 22.02.03 Литейное производство.

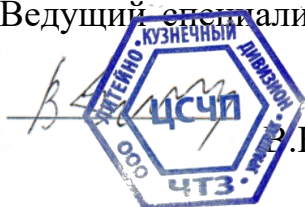
Методические рекомендации составлены на 8 часов, каждая практическая работа имеет следующую структуру:

название и номер практической работы цель занятия

формируемые умения, систематизируемые знания теоретический материал, ход выполнения работы вопросы для контроля знаний

Методические рекомендации по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент» могут быть рекомендованы для использования в учебном процессе.

Ведущий специалист кузнечно-литейного дивизиона «ООО ЧТЗ УРАЛТРАК»



В.Н.Федоров

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по выполнению практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» предназначены для обучающихся по специальности 22.02.03 Литейное производство черных и цветных металлов.

Практические занятия являются важным элементом учебной дисциплины. В процессе выполнения практических работ обучающиеся систематизируют и закрепляют полученные теоретические знания, развивают интеллектуальные и профессиональные умения, формируют элементы компетенций будущих специалистов.

Методические рекомендации предназначены для организации выполнения практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент».

Программой учебной дисциплины «Менеджмент» предусмотрено выполнение 4 практических работ, направленных на

### **формирование следующих умений:**

- организовывать работу и обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования исполнителей.

### **обобщение, систематизацию, углубление и закрепление знаний:**

- современные технологии управления персоналом.

Описание каждой практической работы содержит номер, название и цель работы, формируемые в процессе выполнения работы знания, умения и теоретическое изложение необходимого материала (при необходимости примеры выполнения заданий), описание алгоритма выполнения работы и контрольные вопросы (с целью выявить и устранить недочеты в освоении материала).

Для получения дополнительной, более подробной информации по основным вопросам учебной дисциплины в конце методических рекомендаций приведен перечень информационных источников.

Отчеты студентов по практическим работам должны содержать номер, название и цель работы, выполненные задания и их результаты, ответы на контрольные вопросы и выводы по проделанной работе.

### Перечень практических работ

№ п.п.	Тема практической работы	Количество часов
1	Разработка схемы выполнения мастером (начальником сталелитейного цеха) профессиональных обязанностей на основе процесса управления.	2
2	Проведение анализа организационных структур управления и составление заданной структуры литейного цеха.	2
3	Решение ситуационных задач по выбору оптимального метода управления.	2
4	Разработка стратегии и тактики проведения переговоров по поставке современного зарубежного литейного оборудования.	2
<b>Итого:</b>		<b>8</b>

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

**Название практической работы:** Разработка схемы выполнения мастером (начальником сталелитейного цеха) профессиональных обязанностей на основе процесса управления.

**Цель работы:** научиться разрабатывать схему выполнения мастером производственного участка профессиональных обязанностей.

**умения:**

-применять полученные знания на практике.

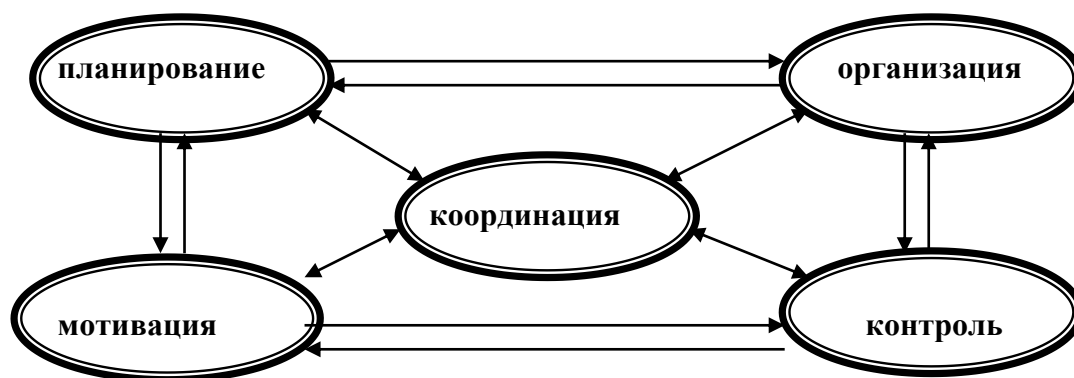
**знания (актуализация):**

-понятие управления как процесса;

-функции менеджмента;

**Теоретический материал:**

**Функции менеджмента** – это устойчивый состав видов управленческой деятельности. М.Х. Мескон и М. Альберт рассматривают 4 основные функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль. Кроме этого, они выделяют еще две функции, назвав их связующими процессами, протекающими непрерывно в организации и связывающие все виды управленческой деятельности: это коммуникация и принятие решений. Другие авторы предлагают следующий состав управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и координация (рис. 3).



*Взаимосвязь функций управления*

**Характеристика функций цикла.**

**Планирование.** Важнейшей функцией управления считают планирование, благодаря которому обеспечивается необходимая организация хода производства, динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

*Принципы планирования:*

-комплексность;

- точность;
- непрерывность (органическое единство перспективных и текущих планов);
- гибкость;
- экономичность;
- реальность.

План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения. В условиях плановой экономики существовала система директивного (обязательного к выполнению) народнохозяйственного планирования в масштабах всей страны. Вышестоящими организациями предприятиям утверждался перечень основных показателей хозяйственной деятельности (производство важнейших видов продукции в натуральном выражении; объем реализуемой продукции; общая сумма прибыли и рентабельность; производительность труда; задания по освоению производства новых видов продукции и др.). Ряд расчетных показателей разрабатывался самими предприятиями (объем валовой и товарной продукции, численность работников, средняя зарплата и т.д.).

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

В развитых в экономическом отношении странах существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Государство не требует от предприятия составления и выполнения планов. Каждое предприятие решает эту проблему самостоятельно. При этом уделяется большое значение долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному. Долгосрочное планирование определяется как период, простирающийся за пределы того времени, которое дает возможность точного предвидения отдельных событий. Минимальный период долгосрочного планирования – пять лет, но некоторые компании дают наметки на 10 и более лет вперед.

Считается, что планирование должно быть непрерывным. Первоначально составленный план служит отправной точкой. Постоянный пересмотр и ревизия планов необходимы, чтобы они сохраняли свою актуальность и приносили максимальную пользу, чтобы можно было проверить, как идет выполнение планов, изменить их в зависимости от конкретной обстановки.

В большинстве случаев перспективные планы пересматриваются ежегодно, или даже раз в полгода (квартал).

Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом. В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в потенциальной борьбе

за покупателя. Таким образом, определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции является единственно верным решением для менеджера. На стадии планирования для удешевления продукции необходимо проводить работу по упрощению конструкции изделия. Борьба за повышение производительности труда предполагает, что специалисты предприятия должны изучать конструкции изделий и менять их с целью удешевления производства. Крупные предприятия могут передать производство многих отдельных деталей субподрядчикам – более мелким специализированным компаниям.

**Организация.** Организация представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. При соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленная и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая ремонтная и др. службы) и обслуживающих (контроль над качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

Организация производства предполагает:

- дифференциацию процесса производства на операции;
- рациональную расстановку работников по рабочим местам;
- обеспечение четкой взаимосвязи между работниками;
- определение номенклатуры выпускаемой продукции;
- создание технологии производства и контроль над ним;
- организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции,
- уход за оборудованием и его ремонт;
- анализ издержек производства и осуществлению мер по их снижению;
- сбор рационализаторских предложений.

Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализации. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению отдельных стадий технологического процесса.

Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперативных связей, что является непременным условием организации их совместной рабо-



ты (н.п., передача полуфабрикатов из цеха в цех, обеспечение энергетическими ресурсами, выполнение ремонтных работ).

**Мотивация персонала.** Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Японские социологи утверждают, что от настроения, желания работать и оттого, какая моральная психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может в 1,5 раза повышаться или в несколько раз снижаться.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем – что эти результаты повлекут за собой вознаграждение, и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения.

Мотивация будет низкой:

- если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и вознаграждением,
- если результаты не будут вознаграждены,
- если ценность вознаграждения для человека незначительна,
- если вознаграждение меньше, чем вознаграждение других сотрудников за аналогичную работу (в этом случае возникает психологическое напряжение).

Мотивацию обеспечивают:

- достойная зарплата,
- набор социальных благ,
- комфортабельные условия труда,
- организация отдыха,
- поощрения за высокие результаты работы,
- создание обстановки причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач.

*Мотивация материальная* – зарплата, премии, др. выплаты.

*Мотивация моральная* – благодарность, грамота, фото на Доске почета и др.

*Мотивация социальная* – интересная работа, атмосфера в коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку, взаимопонимание, уважение и др.

«Довольный рабочий – это производительный рабочий»

**Контроль.** Контроль – наблюдение за ходом производственных процессов, выявление отклонения от них.

За рубежом считается выгодным иметь большой штат высокооплачиваемых работников для контроля над производством, так как это устраняет потери рабочего времени на предприятиях. Предприятия стремятся выполнить намеченные планы даже в случае изменения каких-либо условий работы.

Многие крупные компании в условиях действия четкой системы контроля устанавливают значительно более жесткие сроки производственного цикла. Это является следствием надежной деятельности поставщиков и эффективности системы контроля.

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Таким способом можно достигнуть большей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том, чтобы знать, какими, в конечном счете, окажутся издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонения от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

#### ***Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.***

Функции менеджмента, входящие в состав цикла менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), находятся в постоянной взаимосвязи и взаимозависимости. Так, например, функция контроля тесно связана с функцией планирования, поскольку на базе информации, полученной при контроле, и ее анализа у менеджера появляется возможность внесения необходимых изменений в ранее намеченные планы производства. Аналогичным образом увязаны функции организации производства и мотивации персонала. Продуманный комплекс действий менеджера по мотивации персонала во многом способствует совершенствованию организационной структуры предприятия (сокращение лишних подразделений и должностей с последующим повышением уровня оплаты труда оставшимся сотрудникам), повышению производительности труда и качества работы.

Действенный контроль за работой сотрудников позволяет менеджеру выявлять лучшие кадры и с помощью соответствующей мотивации (премирование, повышение в должности) поощрять их к дальнейшим успехам в работе.

**Задание:** Составить схему выполнения мастером (начальником сталелитейного цеха) профессиональных обязанностей на основе процесса управления.

**Ход работы:**

1. На основании полученных знаний определите основные функции управления мастера и занесите их в схему (1 строка):

↓	↓	↓	↓
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

2. Ознакомьтесь с должностной инструкцией мастера (начальником сталелитейного цеха);
3. Распишите действия мастера по каждой функции управления в схеме (2-я и последующие строки).
4. **Ответьте на контрольные вопросы:**

- Назовите основные функции управления в менеджменте.
- Для чего используют должностную инструкцию на предприятии?

5. **Оформите и сдайте отчет преподавателю.**

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

**Название практической работы:** Проведение анализа организационных структур управления и составление заданной структуры литейного цеха.

**Цель работы:** научиться составлять организационную структуру.

**умения:**

- применять полученные знания на практике.

**знания (актуализация):**

- понятия организационной структуры организации;
- элементы организационной структуры организации;

**Теоретический материал:**

**Организационная структура управления**

Организационная структура управления — это главная характеристика социальной системы. Существуют разные общие определения структуры. Согласно одним она включает “элементы системы, их связи и ее целостные свойства... если они так или иначе обеспечивают устойчивое существование системы”. Согласно другим определениям структура—это “принцип, способ, закон связи элементов целого, системы отношений элементов в рамках данного целого”.

Эти философские определения еще недостаточны для характеристики структуры управления производственной организацией в практических условиях. Однако из них вытекает, что с точки зрения системного подхода организационная структура управления — это прежде всего целостность и что следует формулировать признаки выделения элементов и подсистем организационной структуры.

Материально-вещественные элементы структуры организации и процессы, происходящие в ней, неразрывно связаны; они образуют единство ее статических и динамических характеристик.

#### **Типы структур:**

- производственная структура—это форма упорядоченности предприятий, производственных цехов и участков, передаточных устройств, складов и других элементов производственно-технической базы с точки зрения их расположения и взаимосвязи на производственных площадях;
- технологическая структура определяется внутренним строением материально-энергетических процессов, составом и соотношением используемого оборудования, взаимосвязями между элементами основного и вспомогательного производства, специализацией и загрузкой производственных мощностей и т. п.;
- экономическая структура представляет собой отношение компонентов основных и оборотных фондов предприятия, отражается в составе затрат на продукцию, проявляется в отношениях внутриорганизационного и общего хозрасчета и т. п.;
- социальная структура характеризуется распределением работников предприятия по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования, семейному положению и т. п.;
- информационная структура характеризуется относительным расположением источников и получателей сообщений в организации, составом и взаимосвязями носителей информации, направленностью и конфигурацией коммуникационных сетей и т. п.;
- организационная структура управления — это взаимоотношения подразделений и должностей в организации, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними.

ми, а также порядок функционально-технологических связей, возникающих в процессах управления.

- неформальная структура—систему межличностных и межгрупповых связей и взаимодействий, контактов, симпатий и антипатий, не закрепленных в соответствующих документах.

### **Процессы управления и структура управления**

Процессы управления и структура управления — две нераздельные стороны организационной системы. Если структура отражает более или менее устойчивую упорядоченность ее элементов и отношений, то процессы характеризуют динамику этих элементов и отношений во времени. При решении различных проблем исследования и совершенствования организаций можно сосредоточить большее или меньшее внимание либо на структурных, либо на процессных характеристиках организационных систем, но в любом случае эти характеристики должны быть взаимоувязаны.

Организационные процессы могут быть описаны по-разному. Известны их классификации с общесистемных позиций, в основу которых положено подразделение процессов на производственные, поддерживающие, обеспечивающие, адаптирующие, управляющие или же выделение процессов переработки материалов, энергии и информации. В ряде случаев в организационной системе выделяют процессы идентификации (конструирования, проектирования, планирования и др.), обеспечения ресурсами и поддержания их на должном уровне, создания выходов, обеспечения функционирования, поддержания целостности организации (к процессам этого класса относится и управление).

Наиболее плодотворным является подход, при котором в число организационно-управленческих процессов включаются, во-первых, процессы функционирования, которые можно рассматривать с позиций функций управления, принятия решений, организационных коммуникаций; во-вторых, процессы развития, рассматриваемые с точки зрения нововведений и организационного роста. Любые организационные процессы могут иметь внешнюю сторону — адаптация организации к среде, и внутреннюю—достижение равновесия элементов организации.

**Задание: Построить организационную структуру литейного цеха.**

**Ход работы:**

1. На основании полученных знаний постройте организационную структуру используя следующие данные:

Цех имеет участки:

- землеприготовительный комплекс;
- землеприготовительный участок плаца;

- формовочные: автоматическая формовочная линия;
- участок плацевой машинной и ручной формовки;
- стержневой участок ручной формовки;
- стержневой участок машинной формовки;
- уборщики литейного цеха (в тоннелях)

## **2. Ответьте на контрольные вопросы:**

- Что такое звенья в организационной структуре?
- Какие типы организационных структур вы знаете?

## **3. Оформите и сдайте отчет преподавателю.**

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3**

**Название практической работы:** Решение ситуационных задач по выбору оптимального метода управления.

**Цель работы:** научиться выбирать методы управления.

**умения:**

- применять полученные знания на практике.

**знания (актуализация):**

- понятие методов управления;
- виды методов управления;

**Теоретический материал:**

**Методы управления:**

- Экономические
- Организационно-административные
- Социально-психологические
- Количественные

**Экономические методы управления** основаны на действии экономических законов и воздействуют на имущественные интересы организаций и персонала. К ним относятся: хозяйственный расчет, экономический расчет, планирование, прогнозирование, экономический анализ, экономическое обоснование, экономическое стимулирование и т.д. Эти методы составляют основу экономического управления организациями.

**Организационно-административные методы управления** базируются на объективных законах организации совместной деятельности людей и управления ею, на естественной потребности людей взаимодействовать в определенном порядке.

Такие методы делятся на три группы:

1. **Организационно–стабилизирующие** – устанавливают долговременную связь в системах управления между людьми (концепция управления организацией, организационная структура управления, штаты, инструктирование, нормирование, регламентирование, контроль и надзор).
2. **Организационно-распорядительные** – обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и подразделений (данные методы реализуются в форме договоров, приказов, распоряжений, указаний, постановлений).
3. **Организационно–дисциплинарные** – предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности персонала за выполнение обязанностей; к ним относятся правила и нормы поведения работников и системы контроля за их поведением, а также разработка и применение поощрительных мер (за выполнение работниками установленных правил) и мер наказания (за выполнение работниками установленных правил).
4. **Социально-психологические методы управления** составляют способы воздействия на поведение личности и коллектива; на состояние и настроение организации; активизации климата в организации на базе высокой нравственной культуры, глубокого уважения человека и коллектива. В менеджменте социально-психологические методы являются не только нравственной категорией управления, но и материальной, дающей прибыль или убыток, так как в хозяйственных организациях социально-психологические процессы, явления и действия просчитываются с точки зрения затрат и прибыли, получаемой от их применения. В основе этих методов лежат объективные законы социального развития и законы психологии.

Данные методы управления делятся на две группы:

1. **Социальные**, к которым относятся социальное нормирование (правила внутреннего распорядка, внутрифирменного этикета и т.д.); социальное стимулирование коллективов и отдельных работников; социальное регулирование (договоры, взаимные обязательства, системы отбора, удовлетворение социальных потребностей) и др.
2. **Психологические** – используются в целях гармонизации отношений между членами организации и установления наиболее благоприятного психологического климата; к ним относятся методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения работников.
5. **Количественные методы управления** являются «продуктом» количественного подхода в управлении и направлены на повышение обоснованности принимаемых управленческих решений, а также широко используются в деятельности организаций по разработки программ и планов, при проведении маркетинговых исследований, финансово-

экономической, учетной сфере. Данные методы основаны на математическом аппарате и логике. Благодаря им, создается возможность не только применять в исследованиях качественные оценки явлений и процессов, но и пользоваться количественными измерениями, обеспечивающими достоверность и объективность.

**Ход работы:**

1. Внимательно прочитайте задачи.
2. Используя полученные на теоретическом обучении знания, решите задачи.

**Задача №1:** Руководство крупного литейного завода поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями). Какие методы управления будет использовать руководство завода?

**Задача №2:** Какие вы будете использовать методы управления как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

**Задача №3:** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Какими методами управления ему лучше руководствоваться, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

**3. Ответьте на контрольные вопросы:**

- Какие методы самые эффективные на предприятии?
- На что ориентированы методы управления?

**4. Оформите и сдайте отчет преподавателю.**

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4**

**Название практической работы:** Разработка стратегии и тактики проведения переговоров по поставке современного зарубежного литейного оборудования.

**Цель работы:** научиться составлять план проведения переговоров.

**умения:**

-применять полученные знания на практике.



**знания (актуализация):**

- сущность и классификация стилей управления.
- процесс коммуникации.
- правила ведения деловой беседы.

### **Теоретический материал:**

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понять, что они из себя представляют. Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично - расходятся. В иных случаях мы имеем дело со всем с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию.

Нравится вам это или нет, но вы являетесь человеком, ведущим переговоры. Переговоры - это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть податливым или жестким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход - между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. **Метод принципиальных переговоров**, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Метод означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью. Метод принципиальных переговоров входит постепенно и в нашу жизнь, соседствуя с остальными методами и постепенно вытесняя их.

Обычно считается, что переговоры нужны только для того, чтобы договориться. В целом это утверждение справедливо. Переговоры нужны для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение. Однако переговоры порой используются и с иными целями. В этом смысле переговоры могут выполнять разные функции, что необходимо учитывать, общаясь с партнером. Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрения, но не готовы по

каким-либо причинам на совместные действия или решения, считая их, допустим, невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет информационной. В общем, это еще и не переговоры, а скорее предпереговоры.

Близкой к информационной является функция, связанная с налаживанием новых связей и отношений - коммуникативная. Здесь основная задача также заключается в обмене точками зрения и информацией. Поэтому можно говорить о единой информационно-коммуникативной функции. Независимо от характера, типа и т.д. конкретных переговоров эта функция обязательно в той или иной степени присутствует на любых переговорах.

К числу других существенных функций переговоров относятся регулирование, контроль, координация действий. Эти функции, в отличие от информационно-коммуникативной, реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна из сторон (или несколько) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но и даже обмениваться мнениями. Например, переговоры той или иной стороне нужны лишь для отвлечения внимания партнера. Так, если речь идет о торговых переговорах, то один из участников может начать их только для того, чтобы заинтересовать другое, более выгодное, по его представлениям, лицо.

Торговые переговоры известны издревле. Однако первоначальное понимание успешной торговой сделки было близко к тому, чтобы "надуть" партнера. Часто вызывал уважение тот, кто смог избавиться от плохого товара, получив при этом изрядную сумму денег. Иное понимание успешных торговых переговоров господствует ныне. Успешные переговоры – это, прежде всего, взаимовыгодные решения. При этом не надо думать, что остальные функции переговоров остались в прошлом. Они сосуществуют друг с другом и часто на переговорах реализуются одновременно, имея большую или меньшую значимость. Некоторые из них, такие как информационно-коммуникативная функция, присутствуют на всех переговорах, другие появляются временами, поэтому в целом можно говорить об иерархии функции переговоров. И все же сегодня к переговорам обычно прибегают тогда, когда в одностороннем порядке решить проблему либо невозможно, либо это связано слишком с большими затратами.

Часто на практике тот факт, что переговоры предполагают совместную деятельность участников со смешанными интересами, просто игнорируется, особенно если стороны не обладают достаточным опытом их ведения и ведут себя так, как будто партнера не существует, ориентируясь только на свои интересы и пытаясь только их реализовать на переговорах.

Следствием того, что переговоры представляют собой совместную деятельность, является необходимость учитывать не только интересы партнера, но и его видение проблемы, его отношение к переговорам и многое другое. Иными словами, встает задача правильно составить представление о противоположной стороне. Это представление формируется еще до начала непосредственно переговорного процесса и уточняется в ходе ведения переговоров. Но даже когда стороны пришли к решению и переговоры формально закончились, взаимодействие продолжается. Оно связано с выполнением достигнутых договоренностей. На этом этапе формируется представление о надежности партнера, о том, насколько строго он следует подписанным им документам.

Исходя из вышесказанного, в процессе переговоров можно выделить три основные стадии:

- подготовка к переговорам;
- процесс их ведения;
- анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

### **Основные этапы переговоров, способы подачи позиции**

Переговоры - это менеджмент в действии. Исходный пункт любых управленческих действий - это определение цели. Если речь идет об управлении организациями, мы не можем ограничиться вопросом: "Чего мы хотим достичь?", но должны поставить и такой вопрос: "В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели нашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?" При этом нельзя ограничиваться поверхностным размышлением и надеждой на память. Здесь не обойтись без записей. Если над подготовкой к переговорам работает группа, то ключевую проблему можно написать на доске, чтобы каждый сотрудник постоянно имел запись ее перед глазами. Ошибается тот, кто в качестве цели переговоров ставит безоговорочное принятие своей точки зрения. Он должен помнить, что его решение - это лишь один из вариантов достижения цели, но не сама цель. Сегодня это может быть единственно возможным и разумным путем к цели, все остальные могут быть неприемлемыми. Тем не менее это только путь, сама же цель остается где-то впереди.

Вторая ступень практического менеджмента - это планирование. Упрощая, можно было бы сказать: идет поиск лучшего пути и его обстоятельное изучение. Планы зависят от цели и средств. При этом средства - это не только финансовые фонды или материальные вспомогательные ресурсы, но и - как бы это ни резало слух - люди, которые реализуют принятые решения, опираясь на свой творческий потенциал и возможности. Предметом изучения должны быть и обстоятельства, сопутствующие выбранному варианту решения. Нет ли правовых противопоказаний? Есть ли прецеденты? Какие возможные последствия? Не выходим ли мы за рамки уже имеющихся решений? Использовалась ли информация, имеющая вероятностный характер?

По всем этим пунктам к началу переговоров должна быть полная ясность. Они очерчивают "игровое" поле переговоров вне зависимости от наших пожеланий. Это границы, в рамках которых принимаются решения, когда все обстоятельства изучены.

Теперь следует подумать о том, как реализовать выбранное решение. Кто что делает и к какому сроку? Каковы основные направления движения? Как одна стадия переговоров переходит в другую?

Хорошо подготовлен тот, кто задумался над следующими вопросами:

- насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;
- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;
- из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;
- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;
- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения.

Готовясь к переговорам, надо иметь в виду, что уже на этой стадии происходит установление рабочих отношений с партнером. Стороны, как правило, вступают в переговоры, обсуждая, например, повестку дня и процедурные вопросы. Первые чисто "технические" сбои здесь могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит с

пренебрежением относится к подобным "мелочам". Характер отношений с партнером по переговорам также оказывает значительное влияние на результат.

Рассматривая непосредственно процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечали, что он - в зависимости от задач, которые решают его участники - может быть подразбит на несколько этапов. Даже в тех случаях, когда партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы, на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность.

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, организовав для этого специальные рабочие органы - экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров, а то и их срыву.

Кроме этапов процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из них. Возможные способы подачи позиции вытекают из логики соотношения интересов сторон. В процессе переговоров стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию. Ведя переговоры, каждый участник сознательно или бессознательно акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными, и в то же время может умалчивать о других. Выдвигая свои предложения, аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров, на их оценку возможных исходов переговоров. Ведя переговоры, их участники могут указывать либо на то, что их объединяет, либо на то, что является различным. Кроме того, члены каждой делегации информируют своих партнеров по тем или иным вопросам собственной позиции, тем самым открывая ее, в то время как другая часть позиций по ряду соображений является закрытой.

Итак, выделяются четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении:

- открытые позиции;
- закрытые позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг.

В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре. Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов. Подчеркивание общности и открытие позиции являются неким аналогом "мягкого", кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций - аналогом жесткого, конкурентного типа ведения переговоров. Какую стратегию

выбрать - подсказывает логика ситуации. Как правило, используется пропорциональное соотношение использования позиций, универсального решения нет.

Обобщая структурные элементы непосредственно процесса ведения переговоров и способы подачи позиций, в качестве ориентира при ведении переговоров удобно использовать следующую таблицу:

Способы Этапы	1.Открытие позиции	2.Закрытие позиции	3.Подчеркивание общности	4.Подчеркивание различий
А.Уточнение позиций				
В.Обсуждение позиций				
С.Согласование позиций				

При этом в ходе переговоров полезно иметь ввиду следующие вопросы:

- на каком этапе в данный момент находится процесс переговоров;
- достаточно ли адекватно своим задачам используются способы подачи позиции;
- есть ли резкое изменение соотношения способов подачи позиции у партнера;
- каковы причины изменения поведения партнера на переговорах (изменение внешних обстоятельств, ошибки, связанные с процессом ведения переговоров, какие-либо иные причины).

Выше отмечалась важность такого фактора на переговорах как репутация. Добавим, что репутация - это та сфера явлений, которая может сохраняться достаточно долго несмотря даже на то, что факты могут противоречить ей. Поэтому нарушение выполнения договоренностей может негативно сказаться не только на дальнейшем взаимодействии с этим партнером, но и с другими, поскольку информация о степени надежности партнеров быстро распространяется.

**Задание: Разработайте план переговоров по поставке современного зарубежного литейного оборудования.**

**Ход работы:**

1. Четко сформулируйте цель переговоров.
2. Определите этапы процесса ведения переговоров и результат каждого этапа.
3. Определите ключевые позиции, которыми необходимо руководствоваться на каждом из этапов.
4. Определите способы подачи позиции.
5. Продумайте аргументы, которые смогут повлиять на партнеров, (в том числе преимущества от заключения сделки для партнеров).
6. Оформите план переговоров (см. таблицу).

## План переговоров

Цель: \_\_\_\_\_

Этап	Средство		Способ	Планируемый результат
	Ключевые позиции	Аргументы		

### 7. Ответьте на контрольные вопросы:

1. Какие действия на ваш взгляд могут способствовать успеху переговоров?
2. Какие неожиданности могут возникнуть в ходе ведения переговоров?

### 8. Оформите и сдайте отчет преподавателю.

### Критерии оценивания практических работ

Оценка работ производится по пятибальной шкале, при выставлении оценки учитывается своевременное выполнение и оформление работ согласно требованиям, участие в работе группы.

Оценка «5» ставится в том случае, если работа выполнена в полном объеме, без ошибок и замечаний в соответствии с требованиями к структуре и оформлению. Сделаны обоснованные выводы.

Оценка «4» ставится в случае наличия 2-х несущественных ошибок или небольших недочетов по содержанию (структуре) и оформлению работы, выводы сделаны в основном верно.

Оценка «3» ставится при наличии 3 и более несущественных или 2-х существенных ошибок, в случае если работа полностью не закончена и (или) нет выводов по работе.

Оценка «2» ставится в том случае, если работа выполнена частично, не сделаны выводы или имеет место большое количество существенных ошибок.

Министерство образования и науки Челябинской области  
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
**«Южно-Уральский государственный технический колледж»**

## **ОТЧЕТ**

по выполнению практических работ  
по учебной дисциплине  
**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

выполнил \_\_\_\_\_

группа \_\_\_\_\_

проверил \_\_\_\_\_

Челябинск, 20\_\_