

Министерство образования и науки Российской Федерации

Университетский колледж

федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

М. Н. Горшенина, М.В. Середа

МЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендовано Редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» в качестве методических указаний для студентов, обучающихся по программе среднего профессионального образования по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Оренбург
2016

УДК 338 (075.32)
ББК 65.391.21я723
С32

Рецензент – доцент, кандидат экономических наук Е. И. Куценко

С32 Горшенина, М. Н.
Менеджмент: методические указания для выполнения практических работ: / М. Н. Горшенина, М.В. Серeda; Оренбургский государственный университет: Университетский колледж ОГУ, 2016. – 30 с.

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по дисциплине «Менеджмент» студентам колледжа по специальностям 40.02.01 Право и организация социального обеспечения.

УДК 338 (075.32)
ББК 65.391.21я723

© Горшенина М. Н.,
© Серeda М. В., 2016
© ОГУ, 2016

Содержание

Введение.....	4
1 Практическая работа № 1 Определение влияния факторов внешней среды на деятельность организации.....	6
2 Практическая работа № 2 Составление миссии организации....	9
3 Практическая работа № 3 Составление плана организации личной работы.....	11
4 Практическая работа № 4 Мотивация работников на фирме.....	15
5 Практическая работа № 5 Выбор оптимального метода управления в конкретной ситуации.....	17
6 Практическая работа № 6 Составление плана совещания.....	20
7 Практическая работа № 7 Рассмотрение вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.....	21
8 Практическая работа № 8 Деловая игра по методу «Мозговая атака».....	23
Список использованных источников.....	30

Введение

Методические указания по выполнению практических работ составлены в соответствии с ФГОС по специальности СПО специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения.

Менеджмент - общепрофессиональная дисциплина обязательной части профессионального цикла очной формы обучения по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения в 5 семестре.

Менеджмент – междисциплинарная наука, базирующаяся на многих дисциплинах гуманитарных, естественно - научных, общественно - социальных, технических и экономических наук.

Основной целью практических работ является формирование у студентов четкого представления об организации и управлении хозяйственного субъекта, формирование управленческого мировоззрения, мышления, умений и навыков по принятию и реализации управленческих решений.

Целью данных методических рекомендаций является получение студентами теоретических и практических навыков по основным темам курса.

Основная и общая цель для всех практических работ – поэтапно применять полученные знания на практике, одновременно повторяя и закрепляя полученный материал.

Оцениваются работы следующим образом:

«Отлично» - если студент усвоил глубоко и прочно весь учебный материал; грамотно и логично его излагает, может пользоваться языком дисциплины, знает терминологию; может применять и увязывать изученный материал со своей профессиональной деятельностью, может грамотно обобщать, анализировать, не делая ошибок, владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практического задания.

«Хорошо» - если студент твердо знает программный материал, излагает его грамотно, но допускает несущественные неточности, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практического задания.

«Удовлетворительно» - если усвоен только основной материал при помощи простого заучивания, допускает неточности, искажения формулировок и испытывает затруднения при выполнении практических заданий.

«Неудовлетворительно» - если студент не знает значительной части учебной программы, не владеет языком дисциплины, ее основными положениями, допускает существенное искажение материала, не выполняет практические задания или выполняет их с большими затруднениями.

Всего на практические работы выделено 16 часов, каждая практическая работа рассчитана на два аудиторных часа.

1 Практическая работа № 1 Определение влияния факторов внешней среды на деятельность организации

Цель работы: провести диагностический анализ организации

Время выполнения: 2 часа

Ход работы:

1.1 Знакомство с нижеприведенными данными

Выбирается рекламное агентство «Красный Партизан». Юридическая форма - Закрытое Акционерное Общество. Форма собственности - частная. Характер производства - производство услуг. Данное предприятие занимается следующими видами деятельности: разработка комплексных рекламных компаний, размещение и закупка носителей, теле-видео реклама, наружная реклама и полиграфия, проведение презентаций, а так же модельный бизнес, включающий в себя и школу манекенщиц. Предприятие с точки зрения технологии является малосерийным.

Необходимая численность управленческого персонала является следующей:

- 4 топ-менеджера;
- 11 менеджеров среднего звена.

Общая численность работающих - 95 человек.

Принципы разделения труда: на основании функциональной и профессиональной принадлежности.

1.2 Ответить на вопросы по ситуации (письменно)

- 1) Какие виды ресурсов использует данное предприятие?
- 2) Как вы думаете, информацию о каких участниках экономической жизни использует в своей работе рекламное агентство?
- 3) О чем кроме этого собирает агентство информацию в целях обеспечения себя от возможных угроз?
- 4) Как вы думаете, чем занимается каждый из 4 топ – менеджеров?
- 5) Как вы думаете, каким образом может выглядеть структура предприятия?
- 6) Как вы думаете, что относится к факторам прямого воздействия на рекламное агентство?
- 7) Как вы думаете, что относится к факторам косвенного воздействия на рекламное агентство?
- 8) На ваш взгляд сложность внешней среды высокая или нет? (Что бы ответить на этот вопрос, необходимо сначала ответить на следующие вопросы: Как вы думаете, число факторов внешней среды большое или нет? Как вы думаете, их вариативность можно приблизительно прогнозировать или нет?)
- 9) На ваш взгляд подвижность внешней среды фирмы высокая или нет?
- 10) Назовите одни из наиболее динамичных факторов.
- 11) Как вы считаете, неопределенность внешней среды низкая или высокая?
- 12) Сколько существует факторов, неопределенность которых относительно высока?
- 13) Перечислите их в порядке увеличения неопределенности.
- 14) Составьте дерево целей рекламного агентства «Красный Партизан».
- 15) Опишите, по какой схеме может проходить мотивирование работников и стимулирование их деятельности.

16) В каком случае можно премировать работников производственных отделов?

17) В каком случае можно премировать всех сотрудников?

18) За что можно материально наказывать всех сотрудников?

19) За что можно материально наказывать сотрудников производственных отделов?

20) За что можно вводить материальную ответственность?

21) Как вы думаете, для менеджеров среднего звена, характерен какой стиль управления? А для менеджеров высшего звена? Аргументируйте свой ответ.

22) Какие качества обязательно должны присутствовать у менеджеров высшего звена?

23) Как вы думаете, у менеджеров высшего звена обязательно должны быть ярко выражены лидерские качества?

24) Опишите процедуру принятия управленческого решения на уровне топ-менеджеров фирмы.

25) Как вы думаете, оправдан такой способ разработки решения, как мозговой штурм?

26) Как вы думаете, что является сильной стороной данной организации?

27) Как вы думаете, что является слабой стороной данной организации?

28) Перечислите возможные угрозы во внешней среде.

1.3 Оформить отчет о проделанной работе

1.4 Защита практической работы (устно)

2 Практическая работа № 2 Составление миссии организации

Цель работы: познакомиться с миссией организации и ответить на вопросы

Время выполнения: 2 часа

Ход работы:

2.1 Знакомство с нижеприведенными данными

Выбирается рекламное агентство «Красный Партизан». Юридическая форма - Закрытое Акционерное Общество. Форма собственности - частная. Характер производства - производство услуг. Наше предприятие занимается следующими видами деятельности: Разработка комплексных рекламных компаний, размещение и закупка носителей, теле-видео реклама, наружная реклама и полиграфия, проведение презентаций, а так же модельный бизнес, включающий в себя и школу манекенщиц. Предприятие с точки зрения технологии является малосерийным.

Необходимая численность управленческого персонала является следующей:

- 4 топ-менеджера;
- 11 менеджеров среднего звена.

Общая численность работающих - 95 человек.

Принципы разделения труда: на основании функциональной и профессиональной принадлежности.

Миссия данной организации состоит в повышении уровня качества рекламной продукции на рынке и формирование у населения хорошего

вкуса. Данная организация в силу своего структурного построения является одним из социальных институтов. Фирма осуществляет коммуникационную функцию в обществе, способствуя повышению качества предлагаемых товаров и услуг, а так же является работодателями, что само по себе немаловажно.

Философия организации.

Мы носители культуры. А от того, какие мы сами зависит то, что мы делаем. Необходимо быть вежливым со всеми абсолютно. Работники должны хорошо выглядеть, в соответствии с рекомендациями стилистов фирмы. В фирме разработаны корпоративные стандарты на документооборот внутри организации. Руководство разрабатывает программу по формированию корпоративной лояльности. Руководство должно быть образцовым примером для своих подчиненных. Руководству необходимо с пониманием относиться к ошибкам или небрежностям своих подчиненных. Например, категорично не карать за опоздания на работу, а предупредить, возможно, несколько раз. Фирма заботится о здоровье своих сотрудников и поэтому периодически арендуется спортивный зал для сотрудников. На наш взгляд влияние внутренней культуры, общение внутри нашей фирмы ведет к улучшению, а главное к ускорению выполнения работы. Благодаря неформальному отношению к работе и поддержанию такого отношения, у сотрудников должно сформироваться представление о работе над общим делом, взаимопомощи, взаимовыручке и слаженности в работе. Удовольствие от работы в коллективе для каждого работника принесет очевидные плоды и послужит положительной стороной в развитии и текущей работе.

2.2 Ответить на вопросы

- 1) Согласны ли вы с определением миссии данной организации?

2) Согласны ли вы с утверждением, что сотрудники фирмы постоянно (по мере возможности) должны стараться повышать свой культурный и образовательный уровень?

3) Объясните, для чего это необходимо (если вы ответили «да» на предыдущий вопрос)?

4) В чем может выражаться повышение культурного уровня?

5) Как вы думаете, что зависит от внешнего вида работников фирмы?

6) Как вы думаете, необходимо ли совместное празднование различных дат, праздников и Дней рождений, если да то для чего?

7) Какие вы внесли бы изменения и дополнения в миссию данной организации?

2.3 Оформить отчет о проделанной работе.

3 Практическая работа № 3 Составление плана организации личной работы

Цель работы: распланировать собственный рабочий день (по должности менеджера), применяя навыки и знания, приобретенные за время обучения

Время выполнения: 2 часа

Ход работы:

3.1 Для того чтобы понять всю глубину проблемы необходимо понять, прежде всего, причины дефицита времени, которые заключаются в следующем:

1) постоянная спешка. При спешке руководитель не успевает даже сосредоточиться на той проблеме, которую он выполняет в данный момент. Следовательно он не думает о других способах решения, которые возможно лучше, чем тот способ, который пришёл на ум первым;

2) нагромождение работ. При этом руководитель начинает заниматься различными мелкими и не столь важными делами. У него нет чёткого распределения работ по степени важности и он не занимается анализом ключевых, перспективных вопросов;

3) постоянные доработки дома. При этом время отведённое на отдых расходуется на работу, руководитель не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности на следующий день и в конечном итоге ведёт к упадку здоровья;

4) переутомление. Следствие длительной работы в условиях постоянной спешки;

5) суетливость. Это результат плохой организованности дня, а также иногда зависит от импульсивности и особенностей человека;

6) бесплановость работы. Является результатом образа жизни не только самого руководителя, но и общего стиля жизни данной организации;

7) слабая мотивация труда. Следствием является низкая производительность, а соответственно она порождает хроническую нехватку времени.

3.2 Необходимо проводить инвентаризацию времени за несколько рабочих дней, чтобы проанализировать свой рабочий стиль и вскрыть причины возникающих дефицитов времени. Симптомы тревожащей руководителя временной проблемы можно определить по следующим признакам:

- отсутствие чёткого расписания работы на текущий день (руководитель не знает, что ему сегодня предстоит сделать в первую очередь, что – во вторую);

- секретарь не в курсе дел своего шефа (секретарь – прежде всего помощник своего руководителя);
- несвоевременность ответа на деловые письма (потому что руководителю всё как-то некогда);
- продолжение работы над деловыми бумагами дома, по вечерам (в служебные часы не хватает времени);
- непрерывные помехи в работе, вызванные частыми телефонными звонками и наплывом посетителей (руководитель стремится со всеми разговаривать сам);
- постоянное выполнение работы за своих подчинённых (в частности, и потому, что руководителю кажется: так надёжней);
- большой поток всевозможных рутинных дел (руководитель буквально «тонет» в мелочах);
- частая спешка при выполнении заданий со стороны вышестоящего руководства (очень часто вызвана несвоевременностью начала работы над ними).

Очередность дел можно определять с помощью следующих методов:

1) принцип Парето (соотношение 80:20).

Он означает, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Согласно этой теории можно сделать вывод применительно для рабочей ситуации руководителя: за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов. Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога;

2) установление приоритетов с помощью анализа АБС.

Это техника исходит из опыта, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью букв А, Б и С задачи подразделяются на три класса, в соответствии с их значимостью. Анализ АБС основывается на следующих трёх закономерностях:

- важнейшие задачи составляют примерно 15% всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%;

- на важные задачи приходится около 20% общего числа дел, значимость которых также около 20%.

- менее важные и несущественные задачи составляют около 65% всех дел, а в свою очередь значимость их составляет всего лишь около 15%.

Чтобы применить анализ АБС необходимо следовать следующим пунктам:

- 1) составить список всех предстоящих задач;
- 2) систематизировать их по важности и установить очередность;
- 3) пронумеровать эти задачи;
- 4) оценить свои задачи в соответствии с категорией А,Б,С;
- 5) задачи категории А (15% всех задач) не подлежат перепоручению;
- 6) задачи категории Б (20% всех задач) подлежат перепоручению;
- 7) оставшиеся задачи самые маловажные и подлежат обязательному перепоручению.

Правила начала дня:

- 1) начинать день с позитивным настроением;
- 2) хорошо позавтракать и без спешки на работу;
- 3) начинайте работу по возможности в одно и то же время;
- 4) перепроверка плана дня
- 5) вначале – ключевые задачи;
- 6) приступать без раскачки;
- 7) согласовать план дня с секретарём;
- 8) утром заниматься сложными и важными делами;

Правила основной части дня:

- 1) хорошая подготовка к работе;
- 2) влиять на фиксацию сроков;

- 3) избегать действий, вызывающих обратную реакцию;
- 4) отклонять дополнительно возникающие неотложные проблемы;
- 5) избегать незапланированных импульсивных действий;
- 6) своевременно делать паузы / соблюдать размеренный темп;
- 7) небольшие однородные задачи выполнять сериями;
- 8) рационально завершать начатое
- 9) использовать временные промежутки;
- 10) работать антициклично;
- 11) выкраивать спокойный час;
- 12) контролировать время и планы;

Правила завершения рабочего дня:

- 1) завершить не сделанное;
- 2) контроль за результатами и самоконтроль;
- 3) план на следующий день;
- 4) домой с хорошим настроением;
- 5) каждый день должен иметь свою кульминацию.

3.3 Отчет о проделанной работе

4 Практическая работа № 4 Мотивация работников на фирме

Цель работы: научиться мотивированию к труду как коллектива в целом, так и отдельных его членов

Время выполнения: 2 часа

Ход работы:

4.1 Ознакомьтесь с нижеприведенной ситуацией

Представьте себе, что вы руководитель отдела, под вашим началом работает 11 человек. Вы обладаете неограниченными полномочиями. Как вы будете их мотивировать к труду по отдельности и вместе как единую группу?

Если они это:

- 1) беременная женщина;
- 2) одинокий мужчина с двумя детьми;
- 3) женщина, доучивающаяся в институте и одновременно работающая у вас в отделе;
- 4) мужчина, находящийся на грани развода и начавший пить;
- 5) молодая девушка – новичок;
- 6) мужчина пенсионного возраста;
- 7) женщина, у которой произошло несчастье в семье;
- 8) мужчина инвалид;
- 9) женщина/мужчина влюбленная/ный в начальника/цу, то есть в вас;
- 10) женщина/мужчина ненавидящая/щий начальника/цу, то есть вас;
- 11) мужчина – хам.

4.2 Защита практической работы по вопросам: понятие «мотивация», сущность содержательной теории мотивации, сущность процессуальной теории мотивации.

4.3 Отчет о проделанной работе

5 Практическая работа № 5 Выбор оптимального метода управления в конкретной ситуации

Цель работы: изучить теоретические основы на данную тему и выбрать оптимальный метод управления

Время выполнения: 2 часа

Ход работы:

5.1 Теоретическая часть

Методы управления - это способы осуществления функций управления, обеспечивающие достижение поставленных целей. С их помощью орган управления воздействует на отдельных работников. Значение методов управления определяет их направленность на достижение целей в наиболее короткие сроки, при рациональном использовании ресурсов.

Существует три вида методов управления: командный; экономический; социально-психологический.

Метод командный. Используемые механизмы:

Административные: приказ, распоряжение, указание.

Нормативные: закон, положение, инструкция, план, спущенный сверху и обязательный для выполнения.

Экономические: процент выплачиваемой прибыли, цена продукта (назначенная), зарплата (назначенная), материальные санкции, установленные сверху.

Социально-психологические: выговор, объявленный в приказе, награждение грамотой по распоряжению руководства, благодарность в

приказе, план социального развития коллектива и мероприятий по его реализации.

При командном методе управления - отношения субъекта и объекта - отношения власти и подчинения.

Основные достоинства метода:

- 1) обеспечивается единство воли руководства в достижении цели;
- 2) не требует крупных материальных затрат;
- 3) в малых организациях оперативно достигаются цели и обеспечивается быстрая реакция на изменение внешней среды.

Недостатки метода следующие:

- 1) подавляется инициатива, творческая работа;
- 2) отсутствуют действенные стимулы труда и могут возникать антистимулы;
- 3) в крупных организациях:
 - а) менеджеры не заинтересованы в повышении компетентности, поэтому она в дефиците;
 - б) бюрократизируется аппарат управления;
 - в) требуется громоздкая система контроля.

Метод экономический. Механизмы: договорной процент отчисляемой прибыли, договорная цена продукта, договорная зарплата, материальные санкции, предусмотренные договором.

Экономические методы управления - отношения субъекта и объекта - договорные - товарно-денежные.

Характеризуются:

- 1) свободой субъекта и объекта, достаточной для реализации их интересов в договорном процессе;
- 2) выполнении договорных обязательств.

Достоинства метода: стимулируется проявление инициативы, реализуется творческий потенциал работников на основе удовлетворения материальных потребностей.

Недостатки: остаются неудовлетворенными многие потребности, лежащие вне сферы материального интереса, что снижает мотивацию.

Социально-психологический метод. Механизмы также договорные: убеждение, критика, информирование, выступление руководителя перед людьми.

Социально-психологические методы - управленческие отношения субъекта и объекта договорные без материальной основы.

Условия реализации: одна из сторон инициирует договорной процесс, вторая не отвергает его.

Достоинства метода:

1) включаются механизмы трудовой мотивации, не связанные с удовлетворением материальных потребностей;

2) практически не требуются материальные затраты.

Недостатки:

1) не используются стимулы, опирающиеся на материальные потребности людей;

2) трудно прогнозировать результаты.

5.2 Контрольные вопросы

1) Что такое методы управления?

2) Метод командный: используемые механизмы, основные достоинства и недостатки метода.

3) Метод экономический: используемые механизмы, основные достоинства и недостатки метода.

4) Социально-психологический метод: используемые механизмы, основные достоинства и недостатки метода.

Как вы думаете, какой метод управления более эффективен для использования:

- 1) руководством крупного завода;
- 2) руководителем страны;
- 3) руководством учебного заведения;
- 4) руководством частного предприятия (небольшого).

Объясните свой ответ.

5.3 Отчет о проделанной работе

6 Практическая работа № 6 Составление плана совещания

Цель работы: в ходе деловой игры, опираясь на заранее подготовленный материал, спланировать и провести совещание

Время выполнения: 2 часа

Ход работы:

6.1 Задание:

необходимо провести совещание. На совещании присутствуют:

- 1) директор;
- 2) заместители директора;
- 3) экономист;
- 4) главный менеджер;
- 5) менеджеры среднего звена;
- 6) бухгалтер;
- 7) секретарь.

Запланированные к рассмотрению вопросы:

- 1) фирма – поставщик уклоняется от выполнения своих договорных обязательств;
- 2) работники отдела продаж недовольны расположением новой торговой точки;
- 3) руководителей среднего звена не устраивает размер премии;
- 4) заместитель директора по сбыту планирует уйти на пенсию;
- 5) один из рядовых работников совершил хищение денежной суммы.

Необходимо определить:

- 1) кто с каким вопросом будет выступать;
- 2) очередность рассматриваемых дел;
- 3) продолжительность совещания;
- 4) сколько времени займет каждый конкретный вопрос;
- 5) ответственное лицо за вынесение решения по каждому пункту совещания;
- 6) все ли необходимые для рассмотрения данного перечня проблем приглашены на совещание.

6.2 Отчет о проделанной работе

7 Практическая работа № 7 Рассмотрение вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях

Цель работы: принять необходимое управленческое решение по заданной ситуации

Время выполнения: 2 часа

Ход работы:

7.1 Ознакомьтесь с нижеприведенной ситуацией

Представьте себе, что вы являетесь руководителем банка, специализирующегося на выдаче кредитов (мелких). Исследования отдела маркетинга показали, что 80% персонала одного из отделов недовольны своей работой. Начали поступать жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе. Вы озабочены низкой производительностью отдела.

После проведенного исследования вам сообщают, что основная причина неудовлетворенности – однообразная работа с бумагами, напоминающая конвейер. Также рабочие пожаловались, что их работа настолько раздроблена, что они нередко не знают общий смысл своей работы. Они считали, что затраты времени и сил слишком велики и их можно сократить.

7.2 Контрольные вопросы

- 1) Какие меры вы как руководитель примите? Объясните их.
К чему они приведут?
- 2) В чем еще может быть причина недовольства и низкой производительности труда?
- 3) Как с этим бороться?
- 4) Какие меры необходимо принять для того, чтобы в дальнейшем причины неудач не возникали?

7.3 Оформить отчет о проделанной работе.

8 Практическая работа № 8 Деловая игра по методу «Мозговая атака»

Цель работы: изучить и научиться применять в деятельности метод «Мозговая атака»

Время выполнения: 2 часа

Ход работы:

8.1 Теоретическое введение

Метод «мозговая атака» («брейнсторлинг»), предложенный американским специалистом А. Осборном, является одним из самых простых и универсальных. Он может быть использован для организации и стимулирования выдвижения и обсуждения креативных идей в небольших группах при решении самых различных по уровню сложности задач, практически для всех объектов деятельности. Особенно успешно он применяется при постановке проблемы выдвижении гипотез, то есть там, где требуется широкий перебор вариантов и возможна неоднозначность подходов к решению.

Метод «мозговая атака» возник на основе методов «корабельного совета» и «конференции идей». Во время Второй мировой войны в Японском море, на котором служил А. Осборн, был проведен «корабельный совет» по вопросу «Как защитить боевые корабли США от японских торпед с сидящими в них камикадзе?» По правилам метода «корабельного совета» высказывались по очереди все: начиная от юнги и кончая адмиралом. Присутствующие высказывали любые идеи даже фантастические и неясные, все их предложения без исключения записывались. Один из матросов высказал мысль: «Заметив торпеду, я выстроил бы всю команду вдоль борта

и заставлял бы всех дуть на торпеду, чтобы остановить ее движение». В ходе дальнейшего обсуждения именно эта идея была доработана: было решено использовать сильную струю воды. Из брандспойта струя воды била в торпеду и тормозила ее движение, что позволяло расстреливать ее на безопасном от корабля расстоянии. Так нелепая с первого взгляда идея дала возможность решить сложную проблему, резко сократив потери американского морского флота.

А. Осборн обобщил опыт данного совещания и развил его, разработав основные правила метода коллективного поиска решения проблем получившего название «брейнсторлинг» или «мозговая атака» («мозговой штурм»).

Сущность метода «мозговая атака» заключается в разделении во времени на несколько последовательных, автономных этапов процесса решения проблемы (генерации идей, критики и конструктивной их проработки) в условиях коллективного взаимодействия.

«Мозговая атака» создает условия для реализации «коллективного интеллекта», в результате чего возникающая интеллектуальная система становится чрезвычайно мощной, существенно выше арифметической суммы отдельных интеллектуальных элементов. По данным Д. Джонса, исследовательская группа из 6 человек способна за полчаса выдвинуть до 150 идей. Естественно, что аналогичная бригада, использующая традиционные методы поиска решения, вряд ли смогла бы охватить такое разнообразие аспектов рассматриваемой проблемы.

В последнее время широкое применение получил метод электронного «мозгового штурма». Когда обсуждение высказываемых идей осуществляется посредством компьютерных терминалов. Исследования показывают, что использование данного метода приводит к увеличению числа поступающих от каждого члена группы предложений (в силу совмещения процессов генерации и записи идей). Кроме того, респонденты отмечали, что данный метод позволяет им чаще принимать участие в

коллективных «атаках» и отличается большей гибкостью (отсутствие необходимости встречаться в одном месте и в одно и то же время).

Указанные задачи могут быть разбиты на следующие группы:

1) логические задачи.

При этом, как правило, используются логические задачи, связанные с принятием решения в зависимости от поведения всех участников заложенной в задачу ситуации. В качестве примера подобной задачи можно привести задачу «Перья».

Во время битвы индейцы взяли троих пленных. Вождь племени распорядился привязать их к вкопанным в землю столбам: одного за другим, глазами в затылок (так, что последний видел двоих пленников, средний — одного, а передний не видел ни одного из своих товарищей).

Вождь сказал: «Я помилую вас и отпущу на свободу, если вы решите, следующую задачу. У меня в руках пять орлиных перьев: три черных и два белых. Каждому из вас воткнут в волосы по одному перу, но так, чтобы вы не знали, какое именно. Два пера останутся у меня, но вы их также не увидите».

Пленникам завязали глаза, воткнули перья.

— Вы будете освобождены, — продолжил вождь, после того как пленникам развязали глаза, — если хотя бы один из вас угадает, какое перо у него в волосах. Разговоры запрещены.

Наступило продолжительное молчание. Наконец первый пленник, тот, кто не видел ни одного из своих товарищей, уверенно назвал цвет пера в своих волосах и оказался прав. Какое перо у него было и благодаря каким рассуждениям пленник смог решить задачу?

2) шуточно-бытовые задачи.

В задачах подобного типа нет готовых альтернативных ответов, из которых можно было бы выбрать наиболее верный. Более того, многие вопросы вообще пока не имеют решений.

В качестве примера можно назвать следующие задачи:

а) как взвесить кота, если он не «хочет» взвешиваться?;

б) собака Вашего соседа для сокращения пути ходит через Вашу любимую клумбу. Что надо сделать (решение должно быть гуманным), чтобы это прекратить?;

3) задачи на развитие фантазии.

Задачи данного типа содержат постановку заведомо нереальной ситуации. Например:

Необходимо написать объявление о продаже: сломанной отвертки для домашней хозяйки; купальных костюмов жителям Крайнего Севера; спиннинга — жителям пустыни; спасательного круга жителям высокогорного аула на Кавказе.

К этому же типу можно отнести задачи, в которых необходимо закончить крылатое, оригинальное выражение. Например: «Ваш ум, как парашют. Он бесполезен, пока не открыт».

Сделайте подобное заключение для следующих реплик:

- а) «Жизнь, как книга ...»;
 - б) «Любовь, как бабушкины очки ...»;
 - в) «Настроение, как чайник ...»;
 - г) «Работа, как рыбалка ...»;
 - д) «Начальник, как погода ...»
 - е) «Подчиненный, как птица ...»;
 - ж) «Коллектив, как семья ...».
- 4) синтетические задачи;

Содержание этих задач во многом напоминают подход, отмеченный при рассмотрении правил метода «мозговой атаки». Пример такой задачи:

Придумайте как можно больше способов совместного использования таких предметов, как: волейбольный мяч и стальная пружина; стиральная доска и гаечный ключ; простыня, две палки и велосипед;

5) задачи на нестандартное использование предметов.

В этих задачах дается несколько предметов, но решить поставленную задачу можно только с помощью одного из них.

Например: задание — разжечь костер, имея, пять предметов: авторучку, лампочку, нож, часы, шляпу.

б) ассоциативные задачи.

В задачах данного типа необходимо найти ассоциации между двумя совершенно далекими друг от друга предметами.

Например, что общего между: мухомором и самокатом; стаканом и собакой?

7) обратные задачи.

Здесь участникам дается результат, уже решенной задачи (в том числе и методом «мозговая атака»), и необходимо определить, с какой целью это было сделано. В качестве примера можно назвать следующую задачу:

С какой целью были изобретены контактные линзы для куриц?

После «разминки» группа «мозговой атаки» приступает к разрешению стоящей перед ней проблемы.

Ведущий ставит перед участниками сессии цель-минимум, которую нужно достичь. При этом ведущий должен избегать излишней конкретизации и детализации, а также упоминаний о возможных известных подходах к решению подобных проблем, чтобы не навязать участникам свое видение путей ее разрешения.

Чтобы не нервировать и не отвлекать участников группы, запись всех предложений рекомендуется производить на скрытый магнитофон.

Участники должны соблюдать правила «мозговой атаки» и ни в коем случае не обращаться к ведущему за поддержкой, так как он все равно до окончания сессии не имеет права на публичную оценку.

Ведущий должен находиться в «тени», в общем кругу, не вмешиваясь в ход обсуждения. Однако, как и любой участник, он может выдвигать свои идеи (как правило; ему целесообразно это делать в тот момент, когда поток идей начинает иссякать или участники «зациклились» на том или ином варианте).

В этом случае он должен дать новый импульс к генерации идей, вовремя «подтолкнуть» группу к новым путям решения.

Для эффективной групповой работы по выработке решений может также оказаться целесообразным создание на этапе генерации идей подгрупп, которые работают над одной и той же проблемой, предлагая альтернативные варианты решений:

После окончания сессии все высказывания расшифровываются, переносятся на бумагу (без указания авторства, чтобы избежать на последующем этапе влияния «фактора предвзятости»), группируются и направляются в группу аналитиков.

8.2 Ответы на задачи интеллектуальной разминки

1) последний из пленных может видеть перед собой только четыре варианта сочетания перьев: «черное — черное», «черное — белое», «белое — черное» и «белое — белое»

Если бы он видел последнюю комбинацию, то мог бы однозначно определить цвет своего пера (черное), но он молчит, значит, для рассмотрения остаются первые три варианта.

Проанализируем теперь поведение пленника, стоящего посередине. Он может видеть в волосах у первого пленника либо черное, либо белое перо. Рассмотрим вторую ситуацию. Видя перед собой белое перо и зная, что последний пленник промолчал, он бы легко догадался, что у него может быть только черное перо.

В связи с тем, что он промолчал, для стоящего первым стало очевидным отпадение предпоследнего варианта — «белое — черное». Следовательно, для него остаются только первые два варианта, в любом из которых у него должно быть черное перо.

2) а) можно взвеситься сначала с котом, после без него и найти разницу;

б) ограждение клумбы, отвлечение собаки (зарыть в стороне кости и др.), перенос клумбы и т. д.;

3) а) «Жизнь, как книга. Только заканчивая ее, понимаешь заложенный в ней смысл»;

4) волейбольный мяч и стальная пружина в комплексе: тренажеры, игрушки, амортизатор, клапан для бочки, мухобойка и т. д.;

5) часы (стекла часов могут быть использованы как увеличительное стекло);

б) мухомор и самокат: имеют круглое, могут быть красно-белыми, связаны с летним периодом, слова имеют по семь букв, три слога, в больших количествах могут быть опасны для здоровья и т. д.;

7) для куриц характерна «иерархия клевания»: старшая по рейтингу птица клюет младшую, не подпускает к кормушке. В результате был значительный (в ряде случаев до 50 %) падеж птиц.

Раньше, чтобы птицы не заклевали друг друга, им подрезали клювы: трудоемкий, болезненный для куриц процесс.

Было выяснено, что иерархия среди куриц определяется формой ее гребешка и посадкой головы. Отсюда идея – с помощью линз ухудшить (а не улучшить!) зрение птиц: видимость в специальных линзах уменьшается до 25-30 см, что не дает возможность курицам определить рейтинг других птиц.

В результате меньше падеж и число травм, к кормушке подходят все курицы на равных: большая экономия.

Список использованных источников

1 Полукаров, В. Л. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / В. Л. Полукаров .- 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2009. - 240 с. - Библиогр.: с. 239. - ISBN 978-5-390-00447-0.

2 Тебекин, А. В. Менеджмент организации: учеб. для экон. вузов / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев .- 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2010. - 408 с.: ил. - Библиогр.: с. 405-408. - ISBN 978-5-390-00462-3.

3 Философия менеджмента: учеб. для вузов / В. А. Канке. - М.: КноРус, 2010. - 388 с. - Библиогр.: с. 377-388. - ISBN 978-5-406-00243-8. Мескон, М. Х.

4 Основы менеджмента = Management/М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- 3-е изд. - Москва: Вильямс, 2015. - 672 с.: ил. - Парал. тит. л. англ. - Слов. терминов: с. 638-650. - Предм. указ.: с. 655-665. - ISBN 978-5-8459-1931-1.

5 Кравченко, А. И. История менеджмента: учеб. для вузов : рек. УМО по
образованию в области менеджмента / А. И. Кравченко. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2010. - 431 с.

6 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин .- 11-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с. - Библиогр.: с. 332-334. - ISBN 978-5-94735-142-2.

7 Элебаев, Н.Б. Корпоративное управление: теория, методология и практика: учеб. пособие/Н.Б. Элебаев. – Издательство ОФ «Школа корпоративного управления», 2014. – 208 с. ISBN 978-9967-27-295.