



Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВОСТОЧНО-ЕВРОПЕЙСКИЙ КОЛЛЕДЖ»

Пушкинская ул., д. 268, 426008, г. Ижевск. Тел.: (3412) 77-68-24. E-mail: mveu@mveu.ru, www. mveu.ru
ИНН 1831200089. ОГРН 1201800020641

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по выполнению практических работ
при изучении учебной дисциплины

ОП.03 Менеджмент (по отраслям)

по специальности

38.02.04 «Коммерция (по отраслям)»

Ижевск, 2023 г.

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

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование практических умений, необходимых в последующей учебной деятельности по общепрофессиональным и специальным дисциплинам; практические занятия занимают преимущественное место при изучении общепрофессиональных и специальных дисциплин. Состав и содержание практических занятий направлены на реализацию Государственных требований.

Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

Практические занятия проводятся в форме практической подготовки в виде работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

К практическим работам предъявляется ряд требований, основным из которых является полное, исчерпывающее описание всей проделанной работы, позволяющее судить о полученных результатах, степени выполнения заданий и профессиональной подготовке учащихся.

I. Практические работы:

Практическая работа №1

Менеджмент как вид деятельности и система управления

объем часов __4__

У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения;

У4 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

Цели: понимать сущность, содержание научных направлений в менеджменте ,учитывать особенности менеджмента при планировании и организации работы подразделения

Предварительная подготовка студентов по вопросам:

- 1.Исторические предпосылки возникновения управленческой мысли.
- 2.Классификация научных направлений и школ менеджмента.
- 3.Характеристика научных направлений и школ менеджмента.
- 4.Классическое направление менеджмента: школа научного менеджмента, административная школа.
- 5.Гуманитарное направление менеджмента: школа человеческих отношений, школа наук о поведении.
- 6.Современные направления менеджмента: школа количественных методов, системный, ситуационный и процессный подходы к менеджменту.

Ход практического занятия.

1. Выступление с докладами по следующей тематике:

- Портреты величайших менеджеров Ф.У. Тейлор.
- Портреты величайших менеджеров -А. Файоль.
- Портреты величайших менеджеров -Г. Форд.
- Профессиональные качества менеджера.
- Требования, предъявляемые к современному менеджеру.

2. Контрольные вопросы :

1. Сформулируйте три кратких определения менеджмента.
2. Являются ли идентичными понятия «менеджмент» и «управление»? Обоснуйте Ваш ответ.
3. Дайте определение предмета менеджмента.

4. Сформулируйте три значения термина «менеджер».
5. Кем впервые были сформулированы и опубликованы принципы менеджмента?
6. Дайте характеристики основным школам менеджмента

3.Задания для работы в малых группах:

1. Заполнить таблицу: «Каким должен быть современный менеджер? Какими из менеджерских умений и навыков вы обладаете в данный момент».

Каким должен быть современный менеджер?	Какими из менеджерских умений и навыков вы обладаете в данный момент
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения кейс-ситуации представители группы презентуют выводы и аргументы.

Практическая работа №2

«Анализ внешней и внутренней среды организации».

объем часов ____ 4 _

У2 планировать и организовывать работу подразделения

Цели: использовать влияние факторов деловой бизнес-среды на деятельность организации, учитывая особенности менеджмента.

Ход практического занятия- организация работы в малых группах.

1. Ответить на вопросы:

1. Какой системой (открытой или закрытой) является организация и почему?
2. Чем внешняя микросреда организации отличается от внешней макросреды с точки зрения организации?
3. Определите основные факторы внешней микросреды и их влияние на деятельность организации.
4. Обосновать на примере выбранной организации, какие контактные аудитории осуществляют влияние на ее деятельность.
5. Перечислить, какие группы потребителей, покупателей, клиентов данной организации можно выделить.

2. Выполнить практические задания:

Задание № 1

Заполните таблицу, вписав субъекты и факторы и определив, к какому виду деловой среды (1 – внутренняя микросреда, 2 – внешняя микросреда, 3 – макросреда) относятся эти субъекты и факторы:

Субъекты и факторы	Вид среды

Задание № 2. использование SWOT-анализа для определения влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации

Подготовительный этап:

- Ознакомиться с методикой проведения SWOT-анализа

Характеристика ООО «Нефтис»

Общая информация о предприятии

ООО «Нефтис» – одна из крупнейших в Южном Федеральном Округе компаний, занимающаяся работами по монтажу и демонтажу металлических конструкций, установке сендвич-панелей, укладке тротуарной плитки, дизайну внешнего и

внутреннего интерьера помещений. Общество с ограниченной ответственностью «Нефтис», созданное в 2001 году, входит в группу компаний «Инвестпром» концерна «Стелла». Головная компания «Инвестпром», созданная в 1996 году, специализируется на торговле горюче-смазочными материалами. Общество с ограниченной ответственностью «Нефтис» расположено по адресу г. Ростов-на-Дону, ул. Нансена, 103.

Сегодня «Нефтис» – это интенсивно развивающаяся строительная компания, имеющая практический опыт наружной и внутренней отделки с использованием алюминиевых композитных панелей **ALUCOBOND** и их аналогов (**ARCHITECKS, ALUCORE, DIBOND, DUVILS, LIKEAR, REYNABOND, FANGDA**).

Состав деятельности компании:

ОБЩЕСТРОИТЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ

геодезические работы, выполняемые на строительных площадках;

подготовительные работы;

земляные работы;

каменные работы;

устройство бетонных и железобетонных конструкций;

монтаж легких ограждающих конструкций;

металлические конструкции;

изоляционные работы;

кровельные работы;

благоустройство территории;

осуществление функций генерального подрядчика.

ОТДЕЛОЧНЫЕ РАБОТЫ

производство фасадных работ;

производство штукатурных и лепных работ;

производство декоративных отделочных работ;

производство стекольных работ;

производство облицовочных работ;

монтаж подвесных (натяжных) потолков, панелей и плит с лицевой отделкой;

устройство полов.

САНИТАРНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

устройство колодцев, площадок, оголовков, лотков.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ РАБОТЫ

монтаж стальных конструкций;

защита конструкций, технологического оборудования и трубопроводов;

работы по устройству наружных инженерных сетей и коммуникаций;

работы по устройству внутренних инженерных систем и оборудования.

РЕСТАВРАЦИЯ

РЕКЛАМА ЛЮБОЙ СЛОЖНОСТИ

Отдельным направлением деятельности фирмы является проектирование, изготовление и монтаж систем навесных вентилируемых фасадов зданий и сооружений любого назначения, автозаправочных комплексов композитными панелями типа «**ALUCOBOND**», «**DIBOND**» (страна-изготовитель Германия (завод «Alcan Singen GmbH»)) и их аналогами, например, «**ALUCOBEST**» (страна-изготовитель Китай).

Алюминиевые композитные панели «**ALUCOBOND**» — это последнее слово в отрасли производства конструктивных строительных материалов, позволяющее воплотить в жизнь самые смелые дизайнерские идеи. Неограниченное разнообразие архитектурных форм, достигающееся при использовании этих

панелей, дает возможность придать неповторимый облик фасаду любого здания, а также его интерьеру.

Индивидуальный подход и свежесть архитектурных решений ООО «Нефтис» дополнительно подчеркнет потрясающая гладкость поверхности конструкций и богатая цветовая гамма материала.

Все это, и, кроме того, эксплуатационная долговечность, огнестойкость, прочность, известная легкость, высокий уровень тепло- и звукоизоляции материала, в конечном счете работает на исключительный имидж предприятия-заказчика.

ООО «Нефтис» уже давно и с успехом использует панели «**ALUCOBOND**» для:

оформления АЗС, фасадов зданий, аэропортов и вокзалов, магазинов, ресторанов и кафе, салонов, офисов;

изготовления рекламных щитов, выставочных стендов, объемных и плоских элементов вывесок и световых коробов.

Основными направлениями деятельности (бизнес-направлениями) ООО «Нефтис» являются следующие:

- проектирование, изготовление и монтаж систем навесных фасадов общественных и жилых зданий, автозаправочных комплексов, дорожных и производственных сооружений;

- разработка дизайн-проектов интерьеров и отделка помещений различного назначения;

- изготовление и монтаж световой и несветовой рекламы – от несложных вывесок до масштабных информационно-ценовых стелл.

Стратегия фирмы ориентирована на индивидуальную работу с каждым клиентом, при обязательном учете пяти основных принципов деятельности:

доступные цены;

гибкая система скидок;

высокое качество выполняемых работ;

твердые гарантии эксплуатации собранных конструкций;

надежное послегарантийное обслуживание.

ООО «Нефтис» позиционирует себя, как компания, профессионально занимающаяся своим делом, обрабатывающая композитные панели на произведенном в Германии современном оборудовании.

В числе заказчиков предприятия – ростовские компании: «АЗК Роствертол», «Авалон», «Башнефть», «Донпромагро», «Инвестпром», «Оникс», «Юкос», «Прогресс», ТРК «Южный регион», а также «Паритет» (г. Ейск), «Альянс» (г. Новошахтинск), «Интерресурс» (г. Таганрог), «Нектар» (г. Шахты) и др.

Целью деятельности ООО «Нефтис» является насыщение рынка услугами собственного производства.

На предприятии работает специалист, занимающийся стратегическим планированием. Он разрабатывает план работы предприятия на год, рассчитывает экономические и финансовые показатели деятельности компании. В его обязанности входит также определение оптимального объема предоставляемых услуг в ассортименте для увеличения прибыли предприятия.

Стратегической целью деятельности предприятия является ежегодный рост объема размещаемых заказов в стоимостном выражении на 15 %.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «Нефтис»

Анализ среды – очень важный элемент стратегического управления на предприятии, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связей между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде и их влияния на текущую деятельность предприятия. Анализ среды, в которой работает ООО «Нефтис» представлен в таблице 3.1.

Таблица 1. Анализ факторов макросреды

Группа факторов	Фактор	Тенденция развития	Проявление	Возможная реакция предприятия
-----------------	--------	--------------------	------------	-------------------------------

1.Эко-номи-ческие	1.1.Уровень инфляции	Возможна стабилизация	При увеличении инфляции обесценивание денежных средств	Учет уровня инфляции при установлении цен на работы (услуги)
1.2.Уровень реального дохода населения	Возможно уменьшение	Снижение уровня покупательской способности населения	Выполнение работ (предоставление услуг) с наименьшими издержками	
1.3.Энерго-тарифы	Возможно увеличение	Увеличение себестоимости работ (услуг)	Выполнение работ (предоставление услуг) с наименьшими издержками	
	1.4.Нало-говые ставки	Возможно повышение	Отток денежных средств в бюджет	Изыскание путей минимизации налогов
1.5.Безработица	Высокий уровень сохраняется	Удешевление рабочей силы и увеличение числа претендентов на рабочее место	Формирование рациональной кадровой политики. Пополнение штата сотрудников службы сбыта	
2.Правовые	2.1.Несовершенство законодательной базы	Тенденции стабилизации	Ущемление интересов производственной сферы	Изыскание путей для эффективной Работы
3.Политические	3.1.Нестабильность в обществе	Тенденции к улучшению ситуации	Активизация инвестиционного процесса и банковского кредитования бизнеса	Получение денежных средств за счет привлечения банковского кредита
4.Меж-дународные	4.1.Либерализация внешнеэкономической дея-тельности, сотрудничества	Тенденции сохраняются	Появление новых клиентов в лице совместных предприятий	Поиск новых зарубежных партнеров и поставщиков
5.Социальные	5.1.Мобильность населения	Тенденции роста сохраняются	Отток работников	Совершенствование системы стимулирования труда
5.2.Уро-вень образова-ния	Тенденции роста сохраняются	Увеличение числа высокообразо-	Рациональный подбор кадров	

		ванных специалистов		
6.НТП	6.1.НТП в сфере производства работ (услуг)	Тенденции роста сохраняются	Появление новых материалов, оборудования, технологий	Поиск возможностей для применения в деятельности новых материалов, технологий
6.2.НТП в социальной сфере	Тенденции роста сохраняются	Рост уровня потребностей потенциальных клиентов	Маркетинговые исследования, разработка новых продуктов	

В процессе взаимодействия предприятия с микросредой стратегическое управление интересуется, прежде всего, то, какие факторы микросреды оказывают наибольшее влияние на организацию и как должна вести себя организация, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими предприятиями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а значит, и обеспечить свое устойчивое существование. Основные факторы непосредственного окружения и их влияние на ООО «Нефтис» приведены в таблице 2.

Таблица 2. Факторы непосредственного окружения ООО «Нефтис»

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на рынок	Возможная реакция предприятия
1.Потребители	1.1.Население	Тенденции стабилизации спроса	Увеличение запросов и потребностей, требование безусловного качества работ (услуг)	Маркетинговые исследования и разработка новых видов услуг
1.2.Предприятия	Тенденции увеличения спроса	Дальнейшее стимулирование спроса организаций путем предоставления дополнительных услуг		
2.Конкуренты	Отечественные компании	Ужесточение конкуренции	Возникновение различных препятствий для укрепления своих позиций на рынке	Возможна конкуренция за счет высокого качества услуг, маркетинговых исследований рынка и разработки новых

			видов услуг и т.д.
3.Постав- щики	Произво- дители сырья и материалов	Тенденции расширения рынка строительных материалов	Возможности торга с поставщиками, выбора поставщика
			Внедрение логистики, маркетинговый анализ рынка стройматериалов

Анализ текущей ситуации на рынке строительных услуг города Ростов-на-Дону, Ростовской области и Краснодарского края, анализ конкурентной среды и ситуации с обеспеченностью предприятий строительными материалами позволяют выделить ключевые факторы успеха ООО «Нефтис»:

- в области *технологий* - опыт в проектировании, изготовлении и монтаже систем навесных вентилируемых фасадов зданий и сооружений с использованием сендвич-панелей;
- в области *выполняемых строительных и монтажных работ* - наличие необходимых производственных мощностей (производственные мощности ООО «Нефтис» позволяют одновременно вести работы более чем на десяти объектах); высокое качество выполняемых работ; широкий спектр услуг в сфере строительства. Современный опыт показывает, что большинство «Заказчиков» предпочитают по экономическим, организационным и технологическим соображениям искать одного «Подрядчика» по всем видам работ;
- в области *финансов* - предприятие является платежеспособным: собственный капитал предприятия значительно преобладает над заемным;
- в области *кадров* - высокий профессионализм работников предприятия;
- в области *организации* - эффективная система управления; наличие адекватной организационной структуры.

Проведя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность и открывают новые возможности, необходимо оценить: обладает ли предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ слабых и сильных сторон предприятия приведенный в таблице 3.

Таблица 3. Сильные и слабые стороны ООО «Нефтис»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Работы (услуги)	- широкий спектр услуг в сфере строительства; - высокое качество применяемых стройматериалов; - высокое качество выполняемых работ.	<i>широкая специализация приводит к определенным сложностям, связанным с планированием будущих заказов, подбором квалифицированного персонала, анализом рынка</i>
Организация	- компетентное руководство; - адекватная организационная структура предприятия; - эффективная система контроля	<i>Неэффективная система размещения заказов через штатных агентов</i>
Производство	- наличие необходимых производственных мощностей; - высокое качество производства	<i>Практически отсутствуют</i>
Маркетинг	- эффективное использование различных каналов размещения заказов; - эффективная реклама; - предоставление дополнительных услуг предприятиям-клиентам (генеральный подрядчик); - гибкая система скидок.	- недостаточная информированность потенциальных клиентов об услугах фирмы; - отсутствие серьезных маркетинговых исследований рынка.
Персонал	- небольшая текучесть кадров в целом по фирме; - предоставление предприятием социальных гарантий работникам.	- недостаток квалифицированных маркетологов и логистов; - большая текучесть кадров в отделе сбыта.
Финансы	- предприятие является платежеспособным; - собственный капитал предприятия преобладает над заемным.	- жесткая зависимость рентабельности продаж от цен на импортируемые фирмой стройматериалы.

- Используя персональный компьютер и интернет, провести SWOT-анализ ООО «Нефтис», оформив результаты в виде матрицы SWOT.

Пример матрицы SWOT

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	УГРОЗЫ 1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1.Высокое качество продукции 2. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями. Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы. Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1.Высокая себестоимость продукции 2. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями. Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы. Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Основной этап: Представить результаты аналитической работы в виде вывода (пример: С помощью проведенного анализа возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон ООО «Нефтис» можно установить, что организация имеет достаточный потенциал для своего дальнейшего развития. Анализ показал, что, несмотря на сравнительно небольшой срок работы на рынке строительно-монтажных услуг города Ростов-на-Дону, Ростовской области, Краснодарского края, ООО «Нефтис» обладает достаточным конкурентным потенциалом, базирующимся на опыте производства строительно-монтажных работ с использованием современных высококачественных стройматериалов отечественного и импортного производства, наличии необходимых производственных мощностей, индивидуальном подходе к запросам и пожеланиям каждого клиента, доступности цен и т.д.. К тому же, как отмечалось ранее, фирма предлагает новый на российском рынке вид услуг по проектированию, изготовлению и монтажу систем навесных вентилируемых фасадов зданий и сооружений, автозаправочных комплексов с использованием композитных панелей).

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения поставленных вопросов представители группы презентуют выводы и аргументы

Практическая работа 3

Идентификация и формирование организационных структур управления
предприятием.

объем часов 2

У2 планировать и организовывать работу подразделения

У3 формировать организационные структуры управления

Цели: разобраться в процессе формирования организационной структуры управления. Понимать порядок отношений между уровнями полномочий путем централизации и децентрализации управления, а также делегирования полномочий при планировании и организации работы подразделения

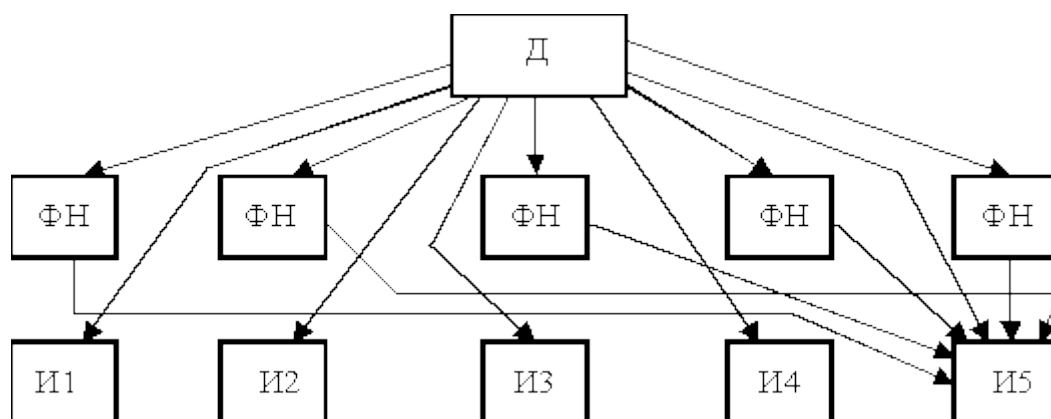
Ход практического занятия:

Задание 1. Заполните таблицу, расшифровав термины

термин	содержание
1.Бюрократические организационные структуры	
2. Адаптивные организационные структуры	
3.Делегирование полномочий и ответственности	
4. Единоначалие	
5.Норма управляемости	
6.Полномочия и ответственность	
7.Матричная структура организации	

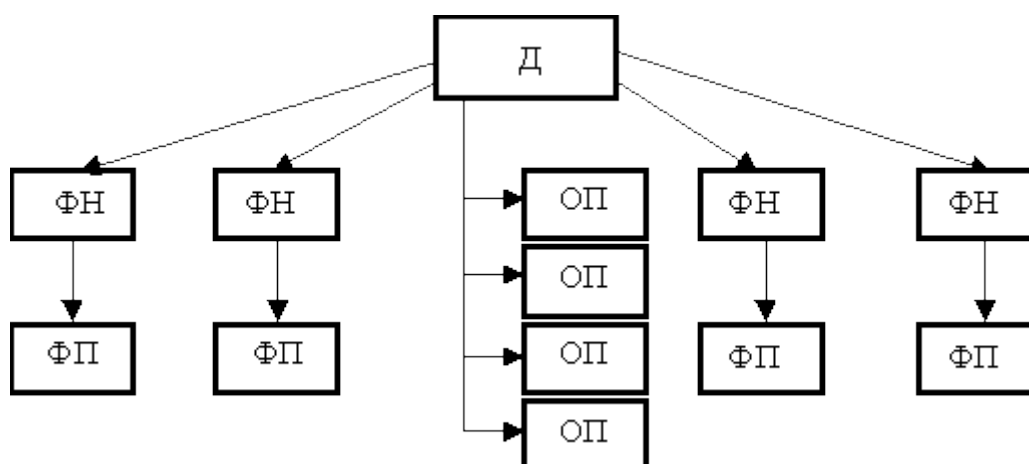
Задание 2. Определить тип организационной структуры управления предприятием, сформулировать характерные особенности, сферу применения:

А)

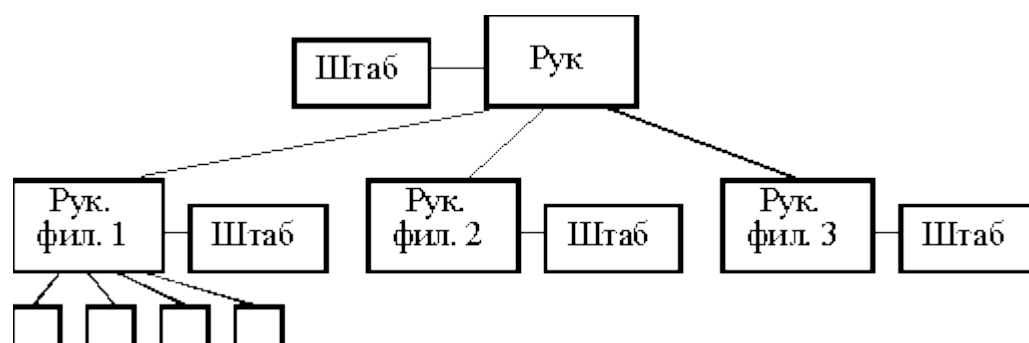


Д- директор; ФН - функциональные начальники; И – исполнители

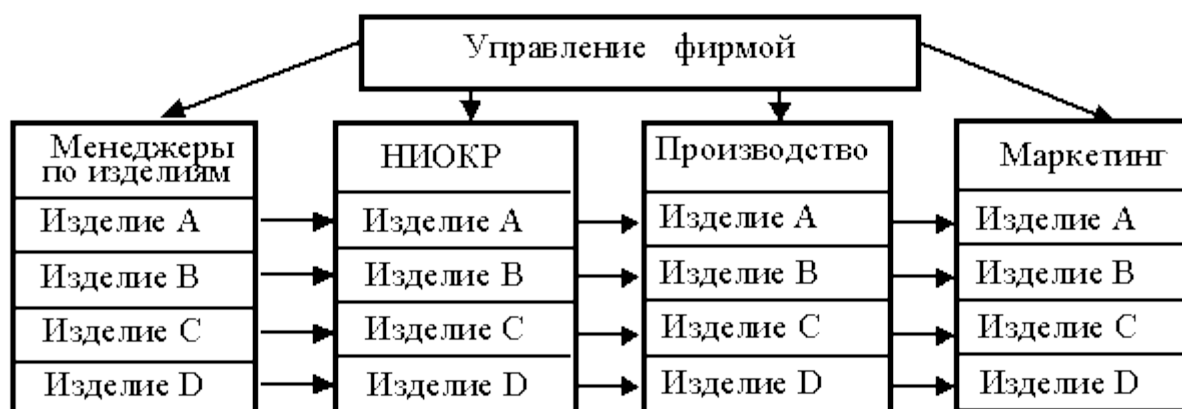
Б)



В)



Г)



Задание 3. На примере организационных структур из задания 2, сформировать организационную структуру управления для выбранной Вами организации. Представить свою работу перед группой.

Практическая работа №4

Стратегические и тактические планы в системе менеджмента
объем часов 2

У2 планировать и организовывать работу подразделения

Цели: отработать умение планировать и организовывать работу подразделения

Предварительная подготовка студентов по вопросам:

1. Каковы основные задачи планирования работы организации?
2. Как классифицируются планы организации по содержанию и периоду?
3. Что представляет собой процесс стратегического планирования?
4. Дайте определение стратегическому планированию.
5. В чем состоит необходимость планирования работы организации?

Ход практического занятия - работа в малых группах.

Задание 1. Аргументируйте- в чем особенности, сходство и различия тактического и стратегического планов организации

Задание 2. Процесс стратегического планирования в организации может включать следующие элементы:

- Анализ внешней среды
- Миссия
- Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон
- Цели организации
- Выбор стратегии (формирование портфеля стратегий)
- Изучение стратегических альтернатив
- Реализация стратегии
- Корректировка стратегии

Используя эти элементы, постройте схему со связями, определив последовательность действий менеджера.

Задание 2. Использовать метод для анализа выбранной проблемы

"Причинно-следственная диаграмма" ("рыбий скелет")

Автор метода: К. Исикава (Япония), 1952 г.

Назначение метода

Применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции. Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

Цель метода

Изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

Суть метода

Причинно-следственная диаграмма - это ключ к решению возникающих проблем.

Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

План действий

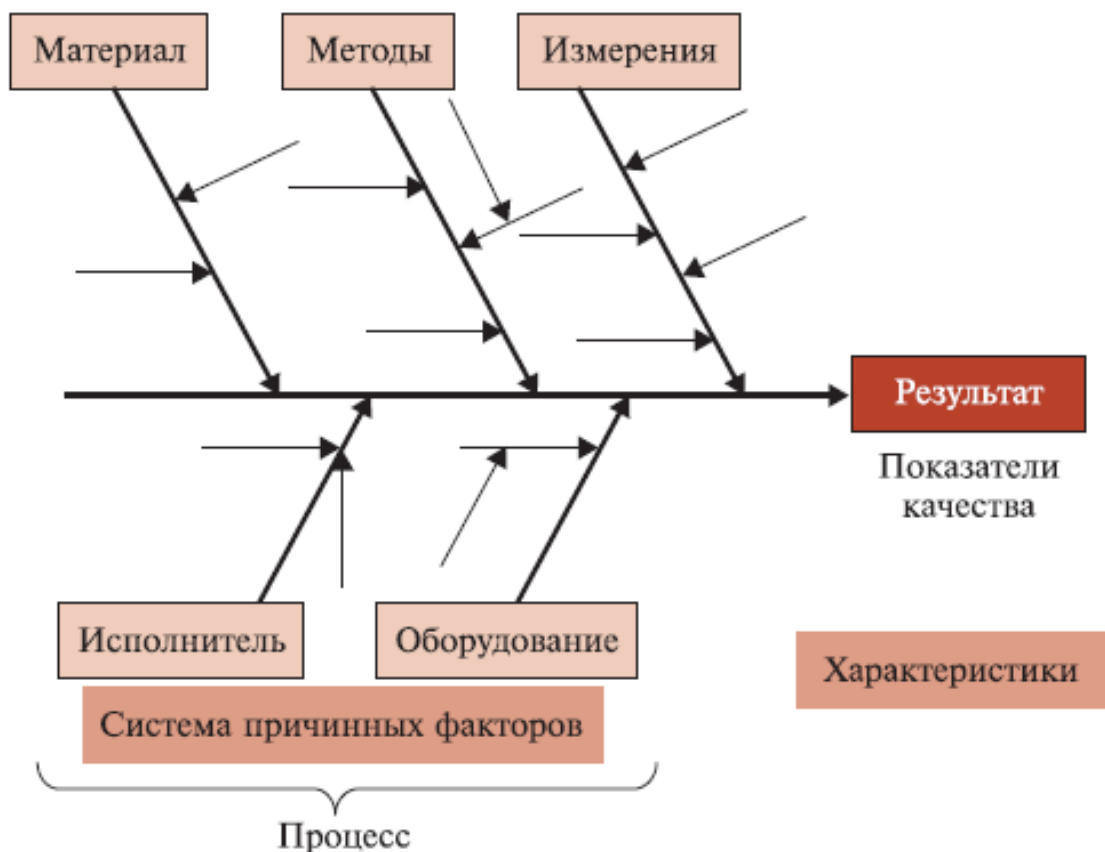
В соответствии с известным принципом Парето, среди множества потенциальных причин (причинных факторов, по Исикаве), порождающих

проблемы (следствие), лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется:

- сбор и систематизация всех причин, прямо или косвенно влияющих на исследуемую проблему;
- группировка этих причин по смысловым и причинно-следственным блокам;
- ранжирование их внутри каждого блока;
- анализ получившейся картины.

Особенности метода

Причинно-следственная диаграмма ("рыбий скелет")



Общие правила построения

1. Прежде чем приступать к построению диаграммы, все участники должны прийти к единому мнению относительно формулировки проблемы.
2. Изучаемая проблема записывается с правой стороны в середине чистого листа бумаги и заключается в рамку, к которой слева подходит основная горизонтальная стрелка - "хребет" (диаграмму Исикавы из-за внешнего вида часто называют "рыбьим скелетом").

3. Наносятся главные причины (причины уровня 1), влияющие на проблему, - "большие кости". Они заключаются в рамки и соединяются наклонными стрелками с "хребтом".
4. Далее наносятся вторичные причины (причины уровня 2), которые влияют на главные причины ("большие кости"), а те, в свою очередь, являются следствием вторичных причин. Вторичные причины записываются и располагаются в виде "средних костей", примыкающих к "большим". Причины уровня 3, которые влияют на причины уровня 2, располагаются в виде "мелких костей", примыкающих к "средним", и т. д. (Если на диаграмме приведены не все причины, то одна стрелка оставляется пустой).
5. При анализе должны выявляться и фиксироваться все факторы, даже те, которые кажутся незначительными, так как цель схемы - отыскать наиболее правильный путь и эффективный способ решения проблемы.
6. Причины (факторы) оцениваются и ранжируются по их значимости, выделяя особо важные, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на показатель качества.
7. В диаграмму вносится вся необходимая информация: ее название; наименование изделия; имена участников; дата и т. д.

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения проблемной ситуации представители группы презентуют выводы и аргументы.

Практическая работа № 5

Факторы мотивации деятельности работников
объем часов __2__

У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У4 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

Цели: Закрепить теоретический материал по теме, уметь разрабатывать мотивационную политику организации

Предварительная подготовка студентов по вопросам:

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Мотивационный процесс.
3. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.

- 4.Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи.
- 5.Иерархия потребностей по Маслоу.
- 6.Теория потребностей МакКлелланда.
- 7.Двухфакторная теория Герцберга.
- 8.Модель мотивации по Вруму.

Ход практического занятия: организация работы в малых группах

Задание 1.Представьте основные факторы мотивации трудовой деятельности по таблице:

Фактор мотивации	Содержание	Прогнозируемые результаты

Задание 2. Выберите наиболее подходящий способ мотивации для следующих категорий работников организации , аргументируйте ответ

Должность работника	Способ мотивации	Комментарии

Задание 3. Прокомментировать задачи руководителя по использованию иерархической пирамиды А. Маслоу для мотивации подчиненных.

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения кейс-ситуации представители группы презентуют выводы и аргументы

Ожидаемые результаты по разработке кейс-ситуаций:

- формирование у студентов целостного представления о необходимости маркетингового подхода в организациях любой сферы деятельности.
- формирование у студентов умения анализировать и убедительно отстаивать свою точку зрения, совершенствование знаний, навыков и умений в маркетинговом подходе

Практическая работа 6.

Характеристика систем коммуникаций применительно к научным школам
объем часов 4

У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

Цели:- ознакомить со связующей функцией управления – коммуникациями, уметь применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения

Предварительная подготовка студентов по вопросам:

1. Сущность коммуникации в организации.
2. Этапы коммуникации.
3. Дать общую характеристику коммуникативного процесса
4. Преграды в организационных коммуникациях и способы их преодоления

Ход практического занятия :

Выступление с докладами по следующим темам:

- Основные этапы делового общения, их характеристика
- Правила телефонных переговоров
- Правила подготовки и проведения деловых совещаний
- Роль невербальных средств коммуникации в деловом общении

Задание 1: Охарактеризовать системы коммуникаций относительно изученных научных школ.

Признаки	Школа научного управления	Школа человеческих отношений и поведенческие науки	Школа количественных методов
----------	---	--	------------------------------

1. Важность коммуникации			
2. Цель коммуникации			
3. Направление коммуникационных потоков			
4. Основные проблемы коммуникаций			

Ключ к практической работе:

Признаки	<u>Школа научного управления</u>	<u>Школа человеческих отношений</u> и поведенческие науки	Школа количественных методов
1. Важность коммуникации	Относительно невелика, в основном важны вертикальные потоки сообщений от руководства к рядовым членам организации	Относительно важна, но ограничивается общением между людьми на одном организационном уровне	Очень важна. Коммуникация — это связывающий элемент всех частей организации
2. Цель коммуникации	Передавать приказы, распоряжения, информацию о заданиях. Обеспечение координации в процессе выполнения	Обеспечение горизонтального взаимодействия работников. Способствование процессу коллективного принятия решения	Контроль и координация, обеспечение информацией для принятия решений, адаптация организации к изменениям во внешней среде
3. Направление коммуникационных потоков	Вертикальное (сверху вниз) — от администрации к рядовым членам, для того чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям	Горизонтальное — между членами неформальных рабочих групп; вертикальное — между рабочими и администрацией, для того чтобы обеспечить их	Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней с выходом во внешнюю среду организации

	руководителя	участие в принятии решений	
4. Основные проблемы коммуникаций	Нарушение коммуникаций, связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля	Наличие слухов, передаваемых по скрытым каналам. Не всегда эффективная формальная система коммуникаций из-за наличия неформальных коммуникаций	Перегрузки, искажения; отсутствие реакции на отрицательную обратную связь

3. Решите учебные ситуации

Ситуация 1

После того, как совершена ошибка, руководитель проводит разбор ситуации, чтобы найти причины ошибки. Однако один из его заместителей утверждает, что лучше “забыть” происшедшее и двигаться дальше.

Есть ли смысл убеждать его в том, что, анализируя прошлое, можно надеяться, что результаты помогут в будущем? Как его убедить?

В чем причина нежелания этого работника анализировать неудачи?

В каком ключе следует обсуждать ошибки?

Ситуация 2

Ваши подчиненные постоянно не выполняют ежедневную задачу (внесение информации в базу данных), ссылаясь на отсутствие времени. Вы не имеете возможности каждый день отслеживать их загрузку. В итоге работа накапливается, и к концу недели невозможно сформировать полноценный отчет. Вам всем приходится оставаться на работе допоздна и работать в режиме «аврала». Наконец, Вы настроились на решительный разговор с подчиненными по введению новых инструментов планирования и контроля.

Ваши конкретные действия по разрешению имеющейся проблемы?

Ситуация 3

Один из Ваших подчиненных – довольно медлительный сотрудник: каждое задание он выполняет со значительным опозданием, а в процессе выполнения буквально «достаёт» Вас множеством мелких вопросов. Вы стараетесь поручать ему интересные задания: например, передаете ему «раскрученных» клиентов для продолжения работы; поручаете ему

проведение мини-презентаций новых изделий; привлекаете к процессу оформления поздравлений клиентов. Однако каждое задание в итоге оказывается сорванным. Вы получаете замечания от своего руководителя и вынуждены в спешном порядке переделывать работу самостоятельно. Когда Вы начинаете интересоваться сроками завершения задания или результатом, он возмущается тем, что Вы его подгоняете, и он не может выполнить работу качественно.

Что Вы должны предпринять в данной ситуации?

3.Тест *Ваша коммуникабельность*

Предлагается 16 вопросов, на каждый из которых надо ответить однозначно: «да», «иногда», нет.

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбывает ли вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже неумоготу?
3. Вызывает ли у вас сомнение и неудовольствие выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагает выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, когда незнакомый человек на улице обращается к вам с просьбой показать ему дорогу, назвать время, ответить на какой-либо еще вопрос?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл отдать вам 100 рублей. Которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане или столовой вам дали явно недоброкачественное блюдо – промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была – в магазине, кассе кинотеатра. Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. Есть ли у вас сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений вы не примите?
14. Услышав где-нибудь в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение) в письменном виде, чем в устной форме?

А теперь подсчитайте очки: за каждое «да» - 2 очка, «иногда» - 1 и «нет» - 0 очков.

30-32 очка. Вы явно некоммуникабельны и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25-29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете особенность вашего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только недовольством, в вашей власти переломить эти особенности вашего характера. Разве не бывает, что при какой-нибудь сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19-24 очка. Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в споры и дискуссии вступаете неохотно. В ваших высказываниях порой много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

18-24 очков. У вас нормальная коммуникабельность, вы любознательны. Охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпимы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9-13 очков. Вы весьма общительны, порой даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих, охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступать.

4-8 очков. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3-0 очков. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разных конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и повсюду трудно с вами. Вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Задание 4.

Найдите тему для разговора в малой группе, которая может быть интересна другим людям.

Провести самоанализ:

- удалось ли вам настроиться на собеседников?
- Увлёк ли вас и ваших собеседников разговор?
- Улучшилось ли взаимопонимание после разговора между участниками вашей группы.
- Какие коммуникационные барьеры проявились в вашем общении.

Ожидаемые результаты:

-осознание важности делового общения, а так же поиск новых приемов для общения

Критерии оценки:

оценка **«отлично»** выставляется студенту, если им в ходе обсуждения проявлена творческая активность, высказано большее, чем у других участников количество правильных вариантов решения, ответы наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

оценка **«хорошо»** выставляется студенту принявшему активное участие в обсуждении, высказанные идеи разнообразны и применимы на практике, однако допущены незначительные ошибки.

оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту при знании материала, понимании проблем, но при недостаточной творческой активности и минимуме идей по решению обсуждаемых проблем;

оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту допустившего грубые ошибки при изложении материала, отсутствии творческой активности и идей по решению обсуждаемых проблем

Методические указания: Работа проводится в малых группах для возможности совместного обсуждения и аргументации. По итогам обсуждения учебных ситуаций представители группы презентуют выводы и аргументы.

Практическая работа 7

Разработка и принятие управленческого решения (деловая игра).

объем часов __4__

У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У2 планировать и организовывать работу подразделения

Цели: Сформировать навыки принятия решения, используя систему методов управления;

Предварительная подготовка студентов по вопросам:

1. Принятие решений как связующая функция управления.
2. Виды управленческих решений и подходы к принятию решений.

3. Факторы, влияющие на принятие решений.
4. Методы подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
5. Каковы основные требования к управленческим решениям

Ход практического занятия :

1. Выступление с докладами по следующим темам:

- Сущность управленческого решения
- Классификация управленческих решений
- Методы принятия управленческого решения
- Коллективные и индивидуальные управленческие решения
- Процесс принятия решений

2. Учебные ситуации

1. Организация «А» стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, что привело к снижению уровня конкурентоспособности выпускаемых ею офисных кресел, ее стала вытеснять с рынка организация «Е». Чтобы снова успешно завоевать часть рынка, организации «А» необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемой продукции. Какие управленческие решения разработали бы Вы в данной ситуации, если бы были менеджером организации «А»

2. Предположите, что Вы создали малое предприятие по производству кондитерских изделий и хотите. Чтобы вашу продукцию использовали в качестве перекусов во время работы. Какое решение Вы примите об ассортименте выпускаемой Вашей организацией продукции.

3. Деловая игра «МОЗГОВОЙ ШТУРМ»

Концепция игры: метод мозгового штурма (мозговая атака, brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Сценарий игры:

1. Подготовительный этап

1. Формирование группы участников из числа студентов.
2. Создание экспертной группы, состоящей из преподавателя и наиболее подготовленных студентов.
3. Подготовка проблем и вопросов для обсуждения.

4.Подготовка ТСО (ноутбук, проектор, разноцветные стикеры, мел, доска)

Вопросы для обсуждения:

Обосновать выбор решения (предложить свой вариант) по обсуждаемой проблеме:

Кейс-ситуация

В городе через месяц будет отмечаться День города, на котором планируется проведение концерта звёзд эстрады. На заседании Городской думы обсуждается вопрос об организации праздничных мероприятий и выделении бюджетных средств на их подготовку. Предполагается, что продажа билетов на концерт, а также выручка от торговли сувенирами пополнят бюджет города. Рассматриваются два возможных варианта проведения концерта – под открытым небом или в зале городского театра. Финансовый результат концерта зависит от погоды, которая будет в День города. В случае солнечной погоды, очевидно, выгоднее проводить концерт под открытым небом, так как вместимость открытой площадки больше. Если концерт будет проходить в помещении, многие горожане в хорошую погоду, возможно, предпочтут гулять или работать в огородах. В случае дождя концерт лучше провести в театре – мокнуть под зонтом на улице согласится не каждый, однако количество мест в зале и торговые площади ограничены. Таким образом, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Решение необходимо принять заблаговременно, чтобы было достаточно времени для подготовки выбранного варианта. Дума поручила подготовить к заседанию следующую информацию, необходимую для принятия решения: - городскому гидрометцентру – оценить вероятность солнечной и дождливой погоды в День города; - рабочей группе, состоящей из организаторов концерта, социологов и предпринимателей, – оценить ожидаемый доход от различных вариантов проведения концерта. Чистый доход от проведения концерта был оценен следующим образом: вероятность прогноза солнечной погоды составляет 60%, в этом случае доход от проведения концерта под открытым небом составит 500 тыс.руб., в зале театра-375 тыс.руб. При дождливой погоде доход от проведения концерта под открытым небом составит 100 тыс.руб., в зале театра 250 тыс.руб. Разработайте и примите управленческое решение по данному вопросу.

2.Основной этап

1. По проблеме для обсуждения участники высказывают по очереди любые предложения в точной и краткой форме, ведущий записывает все предложения (на доске, плакате) без критики их практической применимости.

2. Высказанные предложения обсуждаются. Группе необходимо найти возможность применения любого из высказанных предложений или наметить путь его усовершенствования. На данном этапе возможно использование различных форм дискуссии.

3. Группа представляет презентацию результатов по заранее оговоренному принципу:

- самое оптимальное решение,
- несколько наиболее удачных предложений;
- самое необычное решение и т.п.

3. Завершающий этап

1. Подведение итогов, определение победителей.
2. Выводы об эффективности «мозгового штурма»

Практическая работа 8

Определение стиля руководства
объем часов 2

У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

Цели: уметь определять стиль руководства и применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения

Ход практического занятия :

1. Выступление по темам:

1. Формальное и неформальное лидерство
2. Формы власти в организации, их особенности.
3. Стиль руководства
4. Различия и сходства между руководителем и лидером.

Задание 1: Выполните тест и определите стиль вашего руководства:

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.

20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем

- с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.
41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.
42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.
43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.
45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.
46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.
47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Ключ к тесту:

Номера ответов-утверждений:

Авторитарный 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60

Либеральный 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59

Демократический 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

Обработка и интерпретация результатов теста:

Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления. В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальная (0 – 7), средняя (8 – 13), высокая (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным.

Задание 2. Рассмотреть учебную ситуацию

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручения своему секретарю Марине.

1. *Марина, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. «уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...».* Далее подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.
2. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о...ты не могла бы составить проект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.* При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.
3. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.* В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник об этом попросит (например:Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.
4. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об*

этом? Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве – какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

Задание 2.

В какую клеточку «управленческой решетки» Вы поместили бы себя в качестве руководителя организации и почему?

Обычно выделяются пять основных стилей руководства:

1. *Невмешательство*: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.
2. *Теплая компания*: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.
3. *Производственная задача*: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.
4. *Золотая середина*: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.
5. *Команда*: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведет к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства.

Практическая работа 9

Возможности разрешения конфликтов

объем часов __ 2 __

У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

Цели: закрепить полученные на занятиях теоретические знания о возможных причинах конфликтов в организации, о роли руководителя в формировании МПК (морально психологического климата) и способах управления конфликтами для применения в профессиональной деятельности приемов делового и управленческого общения

Вопросы для подготовки:

1. Природа, причины и типы конфликтов в организации
2. Правила поведения в условиях конфликта
3. Управление конфликтом в организации

Ход практического занятия :

Задание 1. Используя персональный компьютер и интернет, подобрать в литературе примеры возникновения конфликтных ситуаций в организации, проанализировать их причины и возможные способы управления (следует дать конструктивные предложения и выразить личное отношение к проблеме с позиции будущего менеджера)

Постарайтесь сформулировать ответы на следующие вопросы:

1. Что должен делать менеджер, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтна ситуация стала реальностью, то как ею управлять? Каковы должны быть ваши действия как менеджера в разрешении конфликта.)

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, а фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Ситуации, как правило, возникают одни и те же.

- Дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не «в ходу».
- Сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами.

- Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло ответит о нем.

Иногда и сам шеф, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение к кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать своих подчиненных «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализма своих коллег.

Задание 2. Выбор поведения руководителя коллектива при возникновении конфликтной ситуации является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяются пять основных стилей руководства:

6. *Невмешательство*: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.
7. *Теплая компания*: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.
8. *Производственная задача*: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.
9. *Золотая середина*: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.
10. *Команда*: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим в урегулировании конфликтных ситуаций? Дайте обоснование своей позиции. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства.

Задание 3. При управлении конфликтом особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит возможность конструктивного исхода конфликта. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Нужно ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию

Практическая работа 10
Подбор персонала (деловая игра)
объем часов 4

У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения

У4 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

Цели: закрепить полученные на занятиях теоретические знания о роли персонала в организации, для планирования и принятия решений для организации работы подразделения

Ход практического занятия :

1. Подготовительный этап

- Заслушать доклады по теме практического занятия

- Ознакомиться с методикой поиска претендентов на вакантную должность
- Разбить участников на несколько групп (эксперты-представители организации, соискатели, представители кадрового агентства)
- Каждой группе сформировать направления своей роли участника отбора персонала
- Представить результаты работы своей группы

2.Основной этап:

1. Необходимо определить возможности претендента:

А. Ответить на вопрос, как лучше работать с хозяйственным партнером, клиентом?

Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи клиента.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме.это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Постарайтесь оценить:

1. Какой из отмеченных вами подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

Б. Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по вашему мнению, наиболее действенными?

Практика знает разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы. Среди них:

1. Снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов.
2. Более высокий технический уровень продукции, нежели у конкурентов.
3. Более высокая надежность изделий.

4. Более высокая скорость доставки товара.
5. Более совершенный дизайн товара.
6. Улучшенная упаковка.
7. Повышенная насыщенность рекламы.
8. «Индивидуализация» изделия по требованию заказчика.
9. Более совершенное техническое обслуживание проданного изделия.
10. Длительные сроки гарантии.

Дайте ответы на следующие вопросы: Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы вы можете предложить?

2. Заполнить таблицу (для примера взять работника конкретной специальности)

Мотивация персонала на этапах трудовой карьеры

Возрастной интервал этапа	Цель трудовой деятельности на данном этапе	Характеристика трудового потенциала	Требования к перспективам карьеры	Мотивы трудовой деятельности
До 25 лет				
От 25 до 35 лет				
От 35-50 лет				
От 50 лет				

Участие в деловой игре предусматривает решение ряда задач:

- приобретение навыков работы с литературой при подготовке;
- овладение методами поисковой деятельности, обобщение, обработки и научно-исследовательского анализа собранной информации;
- формирование навыков работы с людьми с целью получения от них необходимой информации;

- выработка умения систематизации материала и его четкого и последовательного изложения;
- расширение объема знаний по предмету и общего кругозора;
- активизация самостоятельной работы и творческого мышления студентов

2. Общие рекомендации

По всем вопросам, связанным с изучением дисциплины (включая самостоятельную работу), консультироваться с преподавателем.

3. Контроль и оценка результатов

Оценка за выполнение практической работы выставляется в форме «зачтено-незачтено», по пятибалльной системе и учитывается как показатель текущей успеваемости студента.

Оценивание ответа «зачтено-незачтено» осуществляется следующим образом:

Оценка **зачтено** выставляется, если ответ логически и лексически грамотно изложен, содержателен и аргументирован, подкреплен знанием литературы и источников по теме задания, умением отвечать на дополнительно заданные вопросы; незначительное нарушение логики изложения материала, периодическое использование разговорной лексики, допущение не более трех ошибок в содержании задания, а также не более трех неточностей при аргументации своей позиции, неполные или неточные ответы на дополнительно заданные вопросы.

Оценка **незачтено** выставляется, если в ответе допущено существенное нарушение логики изложения материала, систематическое использование разговорной лексики, допущение более трех ошибок в содержании задания, а также более трех неточностей при аргументировании своей позиции, неправильные ответы на дополнительно заданные вопросы; существенное нарушение логики изложения материала, полное незнание литературы и источников по теме вопроса.

По пятибалльной системе:

Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений		Критерии оценки результата
балл (оценка)	вербальный аналог	
5	отлично	Представленные работы высокого качества, уровень выполнения отвечает всем требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с

		освоенным материалом сформированы, выполнены все предусмотренные практической работой задания.
4	хорошо	Уровень выполнения работы отвечает всем требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные практической работой задания выполнены, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.
3	удовлетворительно	Уровень выполнения работы отвечает большинству основных требований, теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных практической работой заданий выполнено, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.
2	не удовлетворительно	Теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных практической работой заданий не выполнено.