



Автономная некоммерческая профессиональная образовательная организация
«Высший инженерный колледж» (АНПОО «ВИК»)

Пушкинская ул., д. 268, 426008, г. Ижевск. Тел.: +7 (3412) 32-02-32. Тел./факс: 43-62-22. E-mail: mveu@mveu.ru, www.anogik.ru
ОКПО 43666726. ОГРН 1021801652927. ИНН 1833017258. КПП 183101001

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
по учебной дисциплине**

ОП.01 Менеджмент

Для специальности

43.02.11 «Гостиничный сервис»

Ижевск 2020 г.

Пояснительная записка

Методические рекомендации по выполнению практических работ составлены в соответствии с программой учебной дисциплины «Менеджмент» специальности 43.02.11 и предназначены для студентов.

Дисциплина «Менеджмент» входит в профессиональный цикл общепрофессиональных дисциплин (ОП.01) программы в соответствии с ФГОС по специальности 43.02.11 «Гостиничный сервис»

Цель изучения дисциплины «Менеджмент» – является формирование у студентов теоретических знаний в области менеджмента и приобретение студентами практических навыков выполнения основных функций менеджмента.

В результате изучения дисциплины «Менеджмент» студенты должны :

уметь:

У1-применять знания менеджмента при изучении профессиональных модулей и в профессиональной деятельности;

знать:

З1-функции, сущность и характерные черты современного менеджмента;

З2-процесс принятия и реализации управленческих решений;

З3-сущность стратегического менеджмента: основные понятия, функции и принципы;

З4-способы управления конфликтами;

З5-функции стратегического планирования и методы реализации стратегического плана;

З6-этапы, виды и правила контроля;

З7-этику делового общения;

Критериями оценки результатов работы студента являются:

- уровень освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических работ;
- четкость и структурированность изложения ответа при устной защите;
- оформление материала в соответствии с требованиями при письменном опросе.

Всего на практические работы выделено 44 часа. Студенты должны подготовиться к занятию по вопросам, выданным преподавателем.

При проведении практических занятий преподаватель должен четко формулировать цель занятия и основные проблемные вопросы. После заслушивания докладов студентов необходимо подчеркнуть положительные аспекты их работы, обратить внимание на имеющиеся неточности (ошибки), дать рекомендации по подготовке к следующим докладам. Выступления студентов, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам практического занятия, рекомендуется заслушивать в середине занятия. При подведении итогов обсуждения намеченных вопросов преподаватель оценивает каждого выступавшего студента, выделяя наиболее активных.

В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей по предложенной тематике преподаватель в ходе практических занятий может проводить контрольные работы, тестирование.

Обеспеченность занятия (средства обучения):

Специального оборудования для проведения занятий не требуется.

Используются: доска, ноутбук, компьютеры, ксерокс, презентационная техника (проектор, экран, компьютер/ноутбук);

Комплект видеофильмов, видеопособий (видеороликов)

Рабочая тетрадь для лекционных материалов и практических работ.

Практическая работа №1

Менеджмент как вид деятельности и система управления

Цели: повторить сущность, содержание научных направлений в менеджменте

Время выполнения: 4 часа

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. Написать мини-сочинение «Каким должен быть современный менеджер? Какими из менеджерских умений и навыков вы обладаете в данный момент».

3. 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. Перечислите четыре принципа управления, получивших название «тейлоризм».
7. Кого считают главным продолжателем, развившим идеи Фредерика Уинслоу Тейлора?
8. Назовите шесть направлений деятельности администрации производственной организации, сформулированных «отцом менеджмента».
9. Дайте характеристики основным школам менеджмента

3.Задания для работы в малых группах:

1.Заполнить таблицу: «Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента».

характеристика	Американская модель	Японская модель
1.система найма на работу		
2. критерии продвижения по службе		
3.процесс принятия решений		
4. отношение работников к фирме		
5.форма деловых отношений		

2.Заполните таблицу, определив по 10 балльной шкале, какая школа (концепция) менеджмента вам максимально близка? Аргументируйте свой ответ.

10-самая близкая, 5-близкая, но вызывает сомнения, 2-абсолютно не близка, 0-считаю, что применение таких подходов вредно для организации

Школа-концепция	Количество баллов	Аргументы-почему?	Актуальность данной концепции
Научная школа управления			
Административная школа			
Школа человеческих отношений			
Количественная школа			
Новые концепции науки управления: -системный подход -процессный подход -ситуационный подход			

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

Литература:

1. *Астахова, Н. И.* Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C
2. *Коротков, Э. М.* Менеджмент : учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 640 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9689-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9B2B615E-3CF7-4285-9010-C0CECF045593

Практическая работа №2

«Анализ внешней и внутренней среды организации».

Цели: Повторить факторы, используемые при анализе окружающей деловой бизнес-среды. Оценить степень влияние факторов внешней среды на деятельность организации. Дать оценку внутренней среды организации.

Время выполнения: 4 часа

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

Крупная фирма собирается открыть новый ФОК (физкультурно-оздоровительный комплекс) в спальном районе. Какие факторы внешней среды она должна учесть?

Задание № 2.

К какому виду маркетинговой среды (1 – внутренняя микросреда, 2 – внешняя

микросреда, 3 – макросреда) относятся субъекты и факторы:

Субъекты и факторы	Вид среды
Производители субститутов	
Появление лазерной хирургии	
Закон о защите прав потребителей	
Дистрибьютор	
Инфляция	
Международные покупатели	
Спонтанный спрос	
Трансагенство	
Рекламное агенство	
Корпоративная культура	
Портфель заказов	

Задание № 3. использование SWOT-анализа для определения влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность организации

Подготовительный этап:

- Ознакомиться с методикой проведения SWOT-анализа
- Провести SWOT-анализа на примере конкретной организации, оформив результаты.

Основной этап: Представить результаты аналитической работы

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

Литература:

1. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C
2. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 640 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9689-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9B2B615E-3CF7-4285-9010-C0CECF045593

Практическая работа 3

Идентификация организационных структур управления предприятием и их сравнительный анализ.

Цели: Повторить процесс создания организационной структуры как часть процесса организации деятельности. Изучить и установить порядок отношений между уровнями полномочий путем централизации и децентрализации управления, а также делегирования полномочий.

Время выполнения: 4 часа

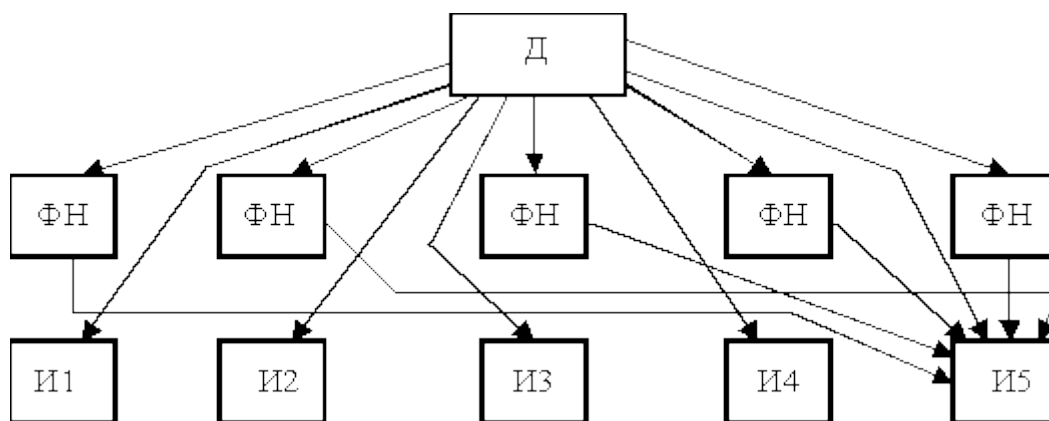
Ход практического занятия:

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	

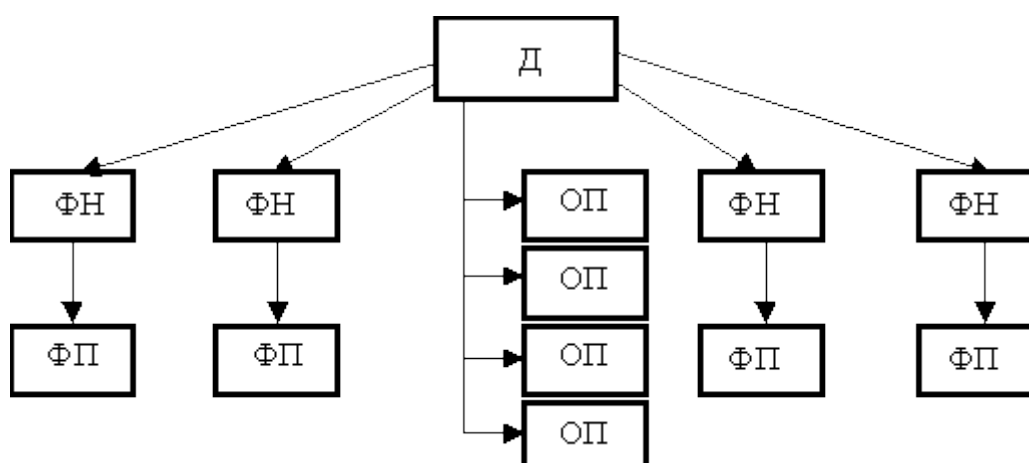
Задание 2. Определить тип организационной структуры управления предприятием, сформулировать характерные особенности, сферу применения:

А)

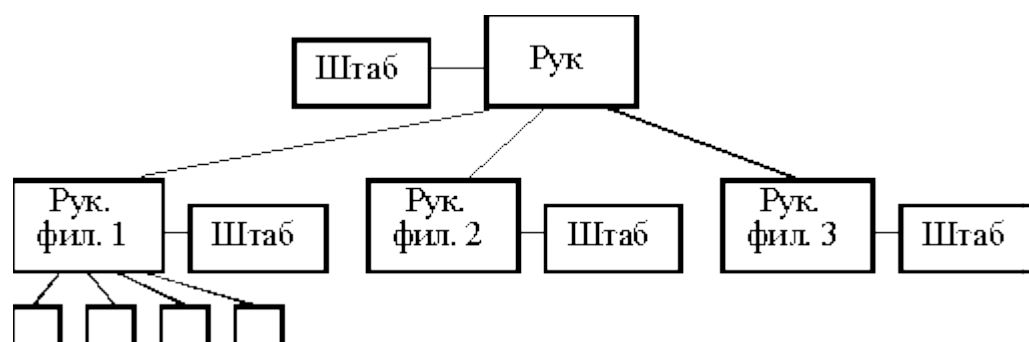


Д- директор; ФН - функциональные начальники; И – исполнители

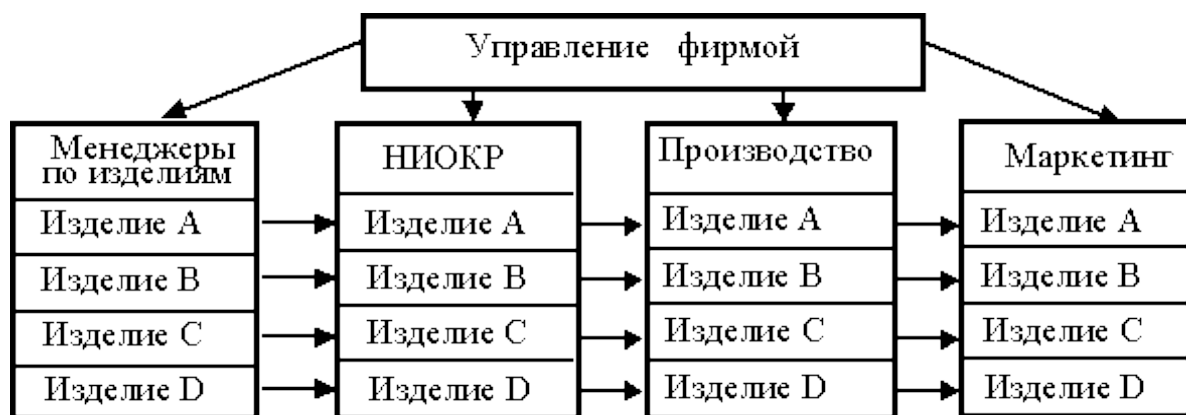
Б)



В)



Г)



Ключ к заданию:

- А-Функциональная
- Б- Линейно-функциональная
- В- Дивизиональная
- Г-Матричная

Задание 3. Предположите, что Вы решили создать малую организацию по ремонту и обслуживанию компьютеров (либо предложите свою), какую организационную структуру Вы выберете и почему

Литература:

1. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C
2. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 640 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9689-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9B2B615E-3CF7-4285-9010-C0CECF045593

Практическая работа №4

Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Цели: изучить и охарактеризовать сущность стратегического менеджмента, знать методы реализации тактических планов компании

Время выполнения: 4 часа

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. 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. Перечислите и охарактеризуйте десять основных принципов планирования:

Принципы планирования	Содержание принципа	Как проявляется в организации
1. Преемственность		

стратегического и тактического планов		
2. Социальная ориентация		
3. Функционирование объектов планирования по их возможности в целях рационального распределения имеющихся ресурсов		
4. Адекватность плановых показателей -		
5. Согласованность плана с параметром делового и фонового окружения - исследование динамики факторов внешней среды		
6. Вариантность плана		
7. Сбалансированность плана		
8. Экономическая обоснованность плана		
9. Автоматизация системы планирования		
10. Обеспечение обратной связи системы планирования		

Задание 3. 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.

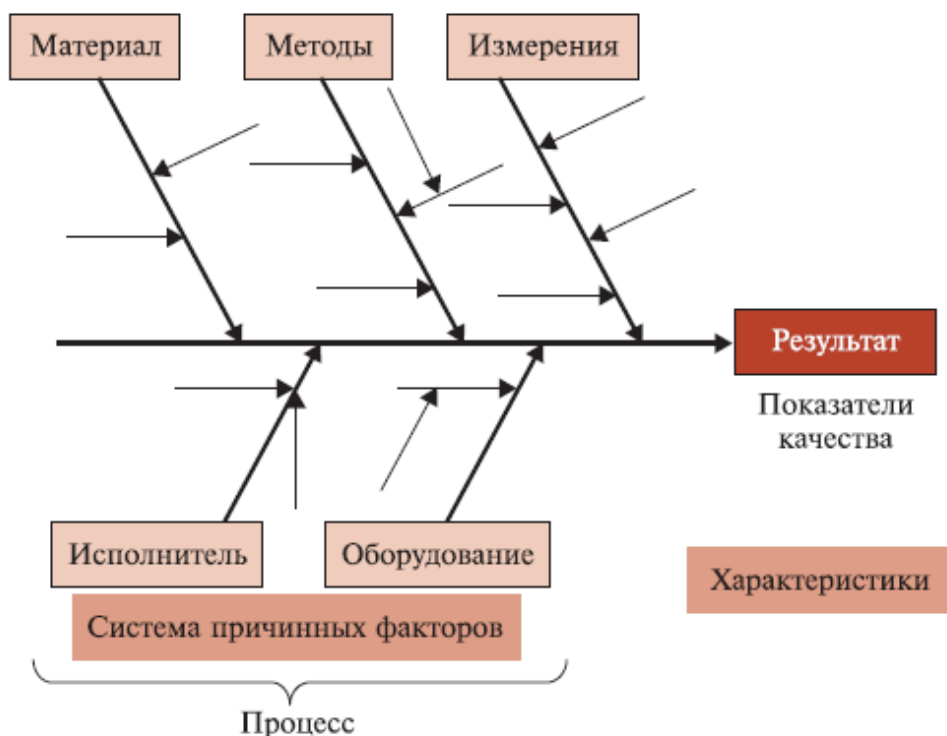
План действий

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.

Литература:

1. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C
2. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 640 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-9689-0. — Режим

Практическая работа № 5

Факторы мотивации деятельности работников

Цели: Закрепить теоретический материал по теме, повторить критерии приобрести навыки работы с

Время выполнения: 4 часа

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:

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 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

Литература:

1. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C
2. Менеджмент : учебник для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 448 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/096F68CC-48CA-45E9-AA44-20D175847AB6

Практическая работа 6.

Характеристика систем коммуникаций применительно к научным школам

Цели:- ознакомить со связующей функцией управления – коммуникациями, ознакомить студентов с технологией формирования коммуникационной среды в организации., сущностью коммуникационного процесса.

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

Время выполнения: 4 часа

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

2. 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 «достает» 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. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
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.

Литература:

1. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C

2. Менеджмент : учебник для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 448 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/096F68CC-48CA-45E9-AA44-20D175847AB6

Практическая работа 7

Разработка и принятие управленческого решения (деловая игра).

Цели: закрепить лекционный материал по теме . Сформировать навыки принятия решения

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

Время выполнения: 6 часов.

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 по полнят 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»

Методические указания:

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

Литература:

1. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C
2. Менеджмент : учебник для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 448 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/096F68CC-48CA-45E9-AA44-20D175847AB6

Практическая работа 8

Определение стиля руководства

Цели: повторить пройденный теоретический материал, приобрести навык определения характеристик стиля управления;

Время выполнения: 4 часа.

Ход практического занятия :

1. Выступление по темам:

- 1.Формальное и неформальное лидерство
- 2.Формы власти в организации, их особенности.
- 3.Стиль руководства
- 4.Различие 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.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
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 поощрить 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.

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

Литература:

1. *Астахова, Н. И.* Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C
2. Менеджмент : учебник для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 448 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/096F68CC-48CA-45E9-AA44-20D175847AB6

Практическая работа 9

Возможности разрешения конфликтов

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.

Время выполнения: 4 часа

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. 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 конфликтная 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 отзовется 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, ведет 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

Литература:

1. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C
2. Менеджмент : учебник для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 448 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/096F68CC-48CA-45E9-AA44-20D175847AB6

Практическая работа 10

Подбор персонала (деловая игра)

Цели:закрепить полученные на занятиях теоретические знания о роли персонала в организации, направлениях по управлению персонала

Время выполнения: 6 часов

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.Проанализируйте данный перечень вопросов к соискателю: какие вопросы Вы считаете неправильными (некорректными)? Сформулируйте дополнительные вопросы к соискателю на должность менеджера по продажам соков и напитков.

1. Расскажите о себе(и дайте человеку, не перебивая его, пару минут сказать то, что он считает нужным)
2. Какая из Ваших предыдущих работ нравилась Вам больше всего?
3. Почему Вы покинули (хотите сменить) предыдущую работу?
4. Что Вам нравилось в предыдущей работе? В Ваших обязанностях?
5. Как Вы попали на предыдущую работу?
6. Почему Вы выбрали именно эту работу?
7. В чем заключались Ваши обязанности на предыдущем месте?
8. Ваши особые достижения последних лет?
9. Какие трудности, проблемы были в Вашей работе и как Вы их решали?
- 10.Что было Вашей самой неприятной (или грубой) ошибкой?
- 11.Вас легко отпустили с предыдущей работы?
- 12.Вас ценили? За что?
- 13.Какой был коллектив?
- 14.Какая у вас была зарплата, ЕСЛИ НЕ СЕКРЕТ?
- 15.Почему Вы хотите получить эту работу?
- 16.На прошлой работе вам что – не нравился коллектив или платили мало?
- 17.Что Вас привлекает в той работе, о которой идет речь?
- 18.Есть ли у Вас какие-то идеи для этой работы?

- 19.С чего бы Вы начали свою работу, если бы мы выбрали именно Вас?
- 20.Вам не нравилась предыдущая работа?
- 21.Выполняли ли Вы такую работу раньше?
- 22.Как Вы себе представляете, в чем будет заключаться эта работа?
- 23.Почему Вы думаете, что Вы подходите для этой работы?
- 24.Опишите алгоритм действий в ситуации...
- 25.Данная работа в Вашей карьере шаг вниз или вверх?
- 26.На какую зарплату Вы рассчитываете?
- 27.Что считаете наиболее важным в будущей работе?
- 28.Ваши планы на будущее?
- 29.Как Вы себе представляете свое профессиональное будущее?
- 30.Какова идеальная карьера для Вас (к чему стремитесь в своей карьере)?
- 31.Как у Вас складывались отношения с шефом (или коллегами)?
- 32.Вы это делали, а это, а это?
- 33.Что из себя представлял Ваш предыдущий руководитель?
- 34.Что Вы больше всего цените в руководителе?
- 35.Вы коммуникабельный? Сумеете влиться в наш коллектив?
- 36.Какие черты и особенности руководителя были бы для Вас неприемлемы?
- 37.Назовите три Ваших главных деловых качества, которые делают Вас ценным работником на эту вакансию.
- 38.Какие трудности нам стоит ожидать во взаимодействии с Вами?
- 39.Справитесь с этой работой?
- 40.Что Вы в себе хотели бы изменить (или прибавить или убавить)?
- 41.При каких условиях Вы наиболее эффективно работаете?
- 42.Ваши сильные стороны (за что Вы цените себя как специалиста?)
- 43.Если бы можно было начать все сначала, что бы Вы сделали?
- 44.Чем Вы интересуетесь помимо работы?
- 45.Как Вы проводите отпуск?
- 46.Вы хорошо учились в институте, школе?
- 47.Ваши основные ценности в жизни?
- 48.Где Вы родились? Из какой Вы семьи?

Ответ:

№№14, 16, 20, 32, 33, 35

3. 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?

Тест Способность к предпринимательству

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т.д.?
2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочитая ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

9. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у вас характер?
12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Оценка результатов. Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытать силы в предпринимательстве.

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.

Литература:

1. *Астахова, Н. И.* Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C
2. Менеджмент : учебник для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 448 с. — (Серия : Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/096F68CC-48CA-45E9-AA44-20D175847AB6