



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине

ОП.03 Менеджмент

Уссурийск, 2020г.

Составитель: Басалюк Татьяна Геннадьевна, преподаватель филиала ФГБОУ ВО «ВГУЭС» в г. Уссурийске

Методические указания к практическим занятиям предназначены для обучающихся по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям), изучающих дисциплину ОП.03 Менеджмент (по отраслям).

Содержание

Практическое занятие № 1 «Построение и анализ организационной структуры управления (ОСУ) конкретного предприятия»	4
Практическое занятие №2 «Проведение анализа сильных и слабых сторон организации».....	7
Практическое занятие №3 Разработка стратегии фирмы	8
Практическое занятие №4 «Организация работы подразделения»	14
Практическое занятие №5 «Решение ситуационных задач на тему: «Делегирование полномочий»»	16
Практическое занятие № 6 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления	18
Практическое занятие № 7 Решение практических ситуаций на тему Принятие управленческих решений с использованием системы методов управления и мотивации сотрудников организации	19
Практическое занятие № 8 «Изучение приемов делового и управленческого общения в профессиональной деятельности»	22
Практическое занятие №9 Составление плана совещания, переговоров, бесед	25
Практическое занятие №10 Руководство и лидерство.....	26

Практическое занятие № 1 «Построение и анализ организационной структуры управления (ОСУ) конкретного предприятия».

Цель: развитие навыков построения организационных структур управления, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

Норма времени: 2 часа

Обеспечение занятия: тетрадь для практических работ

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у3,4, ОК 1, ОК 3, ОК 6, ОК 10, ПК 1.7

ХОД РАБОТЫ:

Разминка:

№ 1. Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:

- а) небольшая мастерская по ремонту обуви;
- б) туристическое бюро (численность персонала – 40 человек);
- в) компания – производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

№ 2. Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленной ниже ситуации. Определите вид ОСУ и предложите свое решение проблем (за счет модернизации ОСУ).

Ситуация: В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

№ 3. Группа единомышленников решила создать предприятие (компанию, организацию). Определите какой (какую) производимый товар или услугу вы будете (производить) предоставлять. Распределите роли директора, его заместителей. Определите оптимальное количество подразделений, служб. С наработанными предложениями по совершенствованию организационной структуры предприятия выступите на совещании.

Порядок выполнения работы.

1. Студенты объединяются в команды по 4 – 5 человек.
2. Члены команды договариваются о производимом их предприятием товаре или выполняемой услуге, названии предприятия.
3. Участники команды распределяют между собой ведущие роли.
4. Директор проводит совещание, на котором создается целевая группа специалистов из руководителей различных подразделений для разработки вариантов структуры организации.

5. Второе совещание посвящено презентации результатов работы целевой группы, при этом у директора тоже должны быть свои предложения по рассматриваемому вопросу. Выбор оптимального варианта решения вопроса.

6. Каждая команда оформляет отчет о проделанной работе. В отчете необходимо указать:

- Название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности.
- Ведущие должности предприятия с указанием фамилий.
- Варианты возможных структур организации.
- Конечное решение о выборе организационной структуры.
- Анализ ОСУ:

Анализ организационной структуры управления

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что структура _____ по своему типу соответствует (иерархической, органической) организационной структуре, так как характеризуется:

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

На предприятии _____ сложилась _____ структура управления. Каждый уровень управления подчиняется (не подчиняется) вышестоящему уровню. Элементами организационной структуры _____ являются:

звенья (отделы);

уровни (ступени управления) – выделяют три уровня (высший-директор, средний-начальники отделов и низший-сотрудники склада);

связи – горизонтальные (между отделами) и вертикальные (между уровнями управления).

Все элементы организационной структуры управления _____ взаимосвязаны (не взаимосвязаны) между собой.

Высшим органом управления _____ является _____, он _____ (устанавливает порядок распределения прибыли; решает вопросы создания и прекращения деятельности обособленных подразделений; устанавливает направления внешнеэкономической деятельности; рассматривает и разрешает конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом, а также другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные Уставом).

Таким образом, давая общую картину организационной структуры _____, следует выделить несколько факторов, облегчающих ее значимость:

1. организационная структура _____ обеспечивает (не обеспечивает) координацию всех функций менеджмента;
2. структура _____ определяет права и обязанности (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях;
3. от избранного типа организационной структуры зависит (не зависит) эффективность деятельности _____, ее выживание и процветание;
4. организационная структура в _____ определяет (не определяет) организационное поведение сотрудников, стиль менеджмента, качество труда.

Практическое занятие №2 «Проведение анализа сильных и слабых сторон организации».

Цель: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по проведению SWOT-анализа предприятия, разработки целей и миссии организации.

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у2, 4ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

Норма времени: 2 часа

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

Задание №1: используя результаты предыдущей практической работы, разработайте миссию организации; определите главную цель организации и цели по структурным подразделениям, проведите SWOT-анализ предприятия и сделайте стратегический вывод по результатам SWOT -анализа.

Практическое занятие №3 Разработка стратегии фирмы

Цель: Развитие практических навыков разработки стратегии предприятия.

Норма времени: 2 часа

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у2, 4, ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

ХОД РАБОТЫ:

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Введение в тему	Изучите теоретический материал
2.	Выполнить задание	Выполните письменно задание
3.	Вывод	Напишите вывод

Теоретическая часть

В экономической литературе существует два противоположных взгляда на понимание сути стратегии.

Первая трактовка стратегии вытекает из концепции централизованного планирования. Данная трактовка стратегии предусматривает разработку системы целей, характеризующих результаты производственно-хозяйственной деятельности, которые должны быть достигнуты за длительный промежуток времени.

При второй трактовке стратегия рассматривается как траектория движения организации в перспективном периоде, определяющая направление развития, сферы деятельности, систему взаимоотношений организации с другими субъектами хозяйствования, и проводящая организации к ее целям.

При разработке стратегии руководство организации, как правило, сталкивается с 3 вопросами: какой бизнес прекратить, какой продолжить, в какой перейти?

Ведущий специалист в области стратегического планирования М. Портер считает, что в рыночной экономике существует 3 направления формирования стратегии.

Первое – связано с достижением лидерства в области минимизации издержек производства. В результате самых низких издержек фирма может за счет более низких цен на продукцию завоевать значительную долю рынка.

Второе – связано со специализацией в производстве продукции. Организация должна быть лидером в производстве данного класса продукции.

Третье – связано с фиксацией определенного сегмента рынка и концентрацией усилий организации на этом сегменте. В своих стратегиях организация исходит не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных и конкретных клиентов.

В рамках рассмотренных направлений могут формироваться различные формы стратегий:

- стратегия концентрированного (ограниченного) роста;
- стратегия интегрированного роста; стратегия диверсифицированного роста;
- стратегия сокращения.

Специалисты в области стратегического планирования предлагают ряд факторов, позволяющих оценить текущую стратегию фирмы: внешние и внутренние.

Фирма – это хозяйствующий субъект, который в бизнесе может быть представлен совокупностью предприятий, называемой «портфелем». С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важные факторы бизнеса, как доходы и расходы, риск, инвестиции, сменяемость продукции.

При выборе стратегии в первую очередь должны быть учтены следующие ключевые факторы:

1) конкурентные преимущества предприятия, его сильные стороны — они могут играть решающую роль при выборе маркетинговой стратегии. Так, ведущие, лидирующие предприятия должны стремиться к максимальному использованию возможностей, определяемых их положением на рынке.

Слабым же предприятиям следует выбирать те стратегии, которые могут привести к улучшению их места на рынке;

2) цели предприятия, которые придают выбору стратегии уникальность и оригинальность. В целях отражено то, к чему стремится предприятие, на что направлена его общая стратегия.

3) интересы и отношения руководства – их роль при выборе маркетинговой стратегии очень велика. Руководители могут быть склонны к риску, а могут, наоборот, стремиться любыми способами избежать его.

Именно это может быть решающим при выборе стратегии. Существенное влияние оказывают также личные симпатии или антипатии руководителей предприятия;

4) финансовые ресурсы предприятия, также существенно влияющие на выбор стратегии. Дело в том, что любые изменения в поведении предприятия (такие, например, как освоение новых сегментов рынка, разработка новых товаров) требуют больших финансовых затрат;

5) квалификация персонала, которая может быть сильным ограничительным фактором при выборе предприятием той или иной стратегии;

б) обязательства предприятия по прежним стратегиям – они создают некоторую инерционность в его развитии. При изменении стратегии невозможно полностью отказаться от всех существующих обязательств.

Во всех случаях при выборе стратегии обязательно должен приниматься во внимание временной фактор. Дело в том, что и возможности, и угрозы для предприятия, а также планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы.

Оценка выбранной стратегии осуществляется по критериям ее соответствия:

- целям предприятия (анализируется степень учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможность ее реализации);

- состоянию и требованиям внешней маркетинговой среды (стратегия анализируется с точки зрения увязки с требованиями основных субъектов окружения, учета ею факторов динамики рынка и жизненного цикла товара, ее способности породить новые конкурентные преимущества и т.п.);

- потенциалу и возможностям предприятия (анализируется степень увязки выбранной стратегии с другими стратегиями, соответствие ее потенциалу персонала, возможность ее успешной реализации при существующей организационной структуре и т.п.);

- степени риска (анализируются реалистичность предпосылок выбора стратегии, негативные последствия провала стратегии, степень оправданности риска потерь от провала возможным положительным результатом реализации стратегии).

Принятая стратегия не является чем-то единожды заданным и неизменным. Она должна корректироваться и уточняться в зависимости от изменений, происходящих на рынке, и достигнутых результатов.

Практические задания

Задание 1. Выработайте и сформулируйте стратегию вашей организации (университета) в данном регионе с учетом целей, поставленных перед организацией.

Задание 2. Ситуация для анализа

Американская корпорация 3М известна во всем мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США. По показателю рыночной капитализации 3М занимала 71 место в мире – 37,8 млрд. долл., по оценкам журнала «Fortune», 3М многократно называлась одной из лучших американских корпораций по качеству менеджмента. Суть стратегических изменений корпорации 3М – это масштабная реализация системных новаций.

Специалисты уже которое десятилетие пытаются раскрыть тайну корпорации 3М (Minnesota Mining and Manufacturing) – ее устройства, методов менеджмента и стратегии развития.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар, и корпорация 3М занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- Производство новой продукции – финансовая цель. Не менее $\frac{1}{4}$ реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников.

- Свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой – контроль за ходом выполнения каждой работы.

- Неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли.

- Предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы, они могли обдумать и предложить собственные идеи. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% времени уделять таким разработкам.

- Создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование.

Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

- Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

В настоящее время 3М производит и реализует на глобальном рынке более 60000 наименований различных продуктов – от детских пеленок до лазеров и сложной

медицинской техники. Весь бизнес 3M действительно может быть охарактеризован как инновационный. Корпорация тратит 1,0 млрд. долл. на научные разработки при ежегодном объеме реализации в 15 млрд. долл. В ситуациях, когда компания не видит дальнейшей возможности совершенствовать свои продукты, она, как правило, от соответствующих подразделений избавляется. Конек 3M – именно инновации, просто борьба за уже освоенный и насыщенный рынок ей не интересна.

Так, несколько лет назад от корпорации отделилось подразделение, производящее дискеты и фотопленку; то есть пятая часть стала отдельной компанией, потому что 3M не стала вкладывать огромные средства в борьбу за место на высоко-конкурентном рынке.

Таким образом, инновация как раз и является тем механизмом, который позволяет 3M успешно развиваться. «Раскруткой» механизма инновации занимаются системы стратегического и тактического управления и весь менеджмент корпорации в целом. При этом к адекватным направлениям стратегических изменений относятся следующие:

- Целевое изменение в структуре корпоративной стратегии – это системный приоритет №1 как стратегии, так и тактики развития направления «Исследования и разработки».

- Стратегические и тактические изменения, обеспечивающие реализацию принципа единства применяемых технологий и обслуживаемых рынков.

- Изменения в финансовой стратегии: централизация стратегических финансов на корпоративном уровне; приоритетное обеспечение исследований и разработок, независимость стратегических финансов от администраций предприятий, которые производят продукты корпорации.

- Финансовая стратегия корпорации 3M разрабатывается на 5 лет, основной инструмент ее конкретизации и гибкого уточнения – 2-летний скользящий план с полной детализацией только по первому году.

- Приоритет исследований и разработок обеспечивается стратегией и тактикой по опережающим темпам обновления выпускаемого продукта, а также по скорости обновления применения технологий.

Стратегический приоритет инноваций – это и адекватные изменения системы мотивации персонала, и соответствующая корпоративная культура.

Новация в 3M – это всеохватывающая стратегически-тактическая органическая система.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3M. Что главное в стратегии?

2. Какова роль менеджеров в успехе фирмы?
3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на предприятиях России?

Вопросы к практическому занятию

1. Охарактеризуйте два противоположных взгляда на понимание сути стратегии?
2. Сколько направлений формирования стратегии существует по М.Портеру?
3. Охарактеризуйте стратегию концентрированного роста.
4. Назовите типы стратегии концентрированного роста, где применяется эта стратегия и чем привлекательна?
5. Охарактеризуйте стратегию интегрированного роста.
6. Опишите два основных типа стратегии интегрированного роста.
7. Охарактеризуйте стратегию диверсифицированного роста.
8. Перечислите факторы, обуславливающие выбор данной стратегии.
9. Охарактеризуйте стратегии диверсифицированного роста.
10. В каких случаях фирма прибегает к стратегии сокращения?
11. Какие факторы позволяют оценить текущую стратегию фирмы?

Практическое занятие №4 «Организация работы подразделения».

Цель: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по организации работы подразделения.

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у2, 4ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

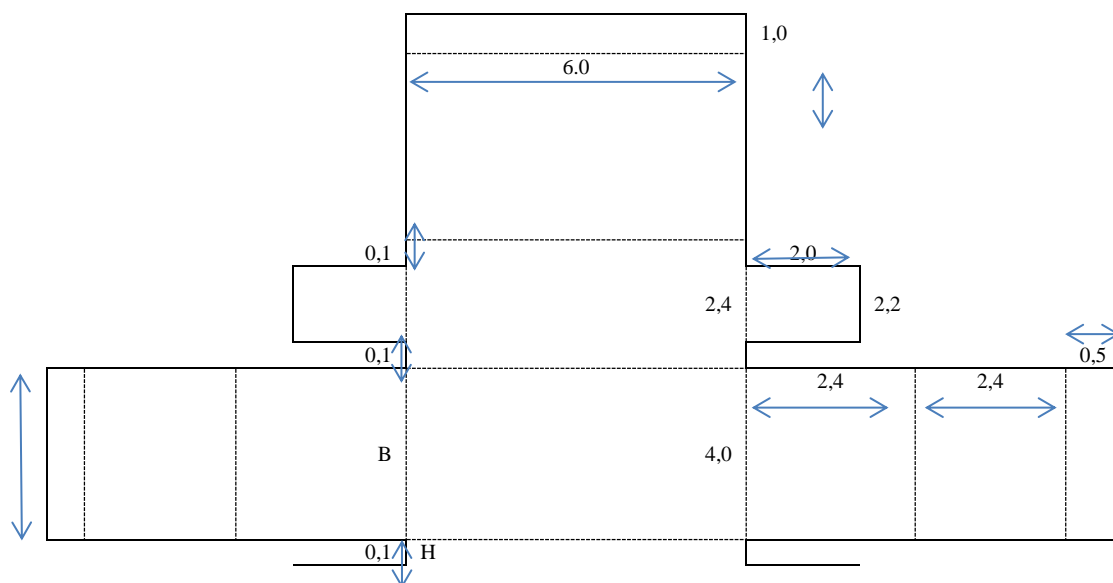
Производство коробок

Сформируйте группы от 5 до 8 человек. Один человек в каждой группе должен быть выбран руководителем.

Каждая группа работает над следующей проблемой: организация производства коробок. Они изготавливаются из картона без клея и других приспособлений Рисунок 1.

Каждой группе даётся 10 минут для подготовки производства. Члены команды могут проявить свои креативные способности: выбрать организационно правовую форму своей компании, придумать название, назначение компании, продукции и т. д. Лидер каждой группы является ответственным за разработку производственного плана. Все члены группы принимают участие в этой подготовке. Затем, каждой группе даётся 35 минут для производства коробок.

После окончания периода производства, группы должны предъявить свой конечный продукт. Каждая группа-команда выделяет своего аудитора для проверки качества и окончательного подсчета количества произведенных коробок у команд конкурентов. Все плохо сделанные коробки должны быть квалифицированы как брак. Команда, изготовившая большее количество коробок, выигрывает.



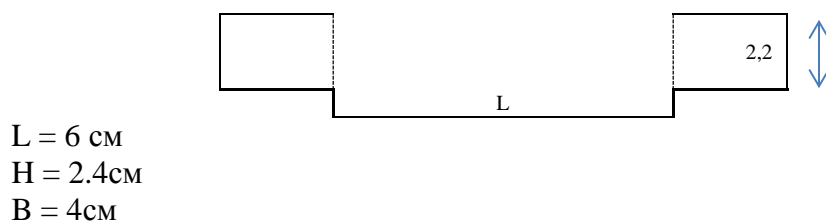


Рисунок 1 - Чертеж коробки.

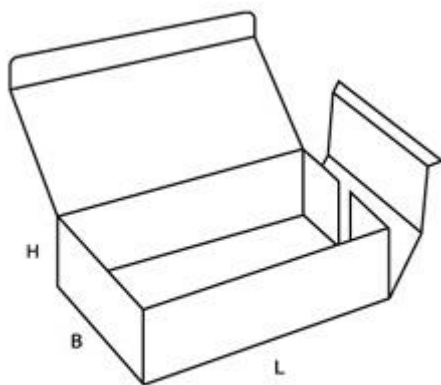


Рисунок 2 – Коробка в собранном виде.

Инструкция для сборки коробки.

Для того, чтобы собрать коробку, необходимо нарисовать ее развертку на листе. Вырезать ее. Прорезы должны быть сделаны до пунктирной линии. Сгибы вдоль пунктирных линий должны быть сделаны так, как показано на рисунке 1 (перпендикулярно плоскости коробки).

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Проанализируйте плановый и производственный периоды в вашей группе. Вместе с другими членами группы оцените, какие функции управления вами были выполнены. Как они были использованы? Кто выполнял их? Почему?
2. Затем каждая группа обсуждает собственное применение функций управления, лидеры групп дают отчет о дискуссиях всей остальной аудитории. Выполнили ли группы все функции управления? Были ли отличия в использовании функций у разных групп? Если да, то в чём отличия? Обсудите, как отличия в использовании функций могли отразиться на результатах производства в разных группах.
3. Проанализируйте организацию вашей группы, особенно процесс выбора лидера группы. Каким образом ваша группа могла бы быть более эффективной?

Практическое занятие №5 «Решение ситуационных задач на тему: «Делегирование полномочий»

Цель: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по организации работы по делегированию полномочий.

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у2, 4, ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

Ответить на вопросы (письменно)

1. В чем заключается сущность делегирования полномочий?
2. Как и почему делегирование менеджером полномочий повышает ответственность работников?

Ситуация 1

Незадолго до летнего отпуска, в мае, руководитель отдела Петров оказался очень загруженным. Он очень устал, чувствовал себя выбитым из колеи и поэтому дал своим подчиненным свободу принятия решений и распорядился не обращаться к нему по «мелким» вопросам, принимать решения и действовать самостоятельно.

Вернувшись после отпуска, Петров отдает распоряжение о полном информировании его лично по всем происходящим вопросам. Но вопреки своим ожиданиям он обнаруживает, что не может найти для себя достаточный объем работы. Он лично вмешивается в любое дело, любое решение принимает сам, так как считает, что руководитель отдела должен лично вникать в каждую мелочь.

К Новому году его активность заметно падает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается увеличить поле своей деятельности.

После недолгой остановки предприятия и вынужденного отдыха кривая активности руководителя отдела вновь поползла вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость и достигает своего полного спада вновь ко времени своего отпуска.

Вопросы (письменно):

1. Дайте оценку делегирования Петровым полномочий его подчиненным?
2. Как сказывается на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника?
3. Можно ли Петрова считать эффективным руководителем?
4. Как бы вы охарактеризовали делегирование полномочий:
 - организационно-техническое мероприятие для снижения загруженности руководителя;
 - принцип, на котором строится руководящая работа с самостоятельно думающими и действующими сотрудниками?

Ситуация 2

Какие задачи Вы бы делегировали?

Прочтите следующий перечень задач и отметьте те, которые Вы могли бы, как руководитель организации с численностью персонала 100 человек, передать для выполнения своим сотрудникам?

Набор новых сотрудников

Проект в области, в которой Вы особенно компетентны.

Подготовка прогнозов или бюджетов.

Рекомендации по изменениям в будущем.

Меры дисциплинарного воздействия на служащих.

Повседневная работа.

Разработка предложений по новой политике и методике ее проведения.

Осуществление оценочного опроса служащих.

Индивидуальная подготовка или обсуждение со служащим, как помочь ему/ ей улучшить свою работу.

Подготовка данных к докладам по сложным проблемам.

Разбор жалоб потребителей.

Где провести рождественский завтрак отдела?

Приведите примеры рекомендательных и функциональных полномочий в конкретной ситуации.

Приведите примеры параллельных полномочий..

Практическое занятие № 6 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления

Цель: Развитие практических навыков к использованию методов управления в профессиональной деятельности

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у1, ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

Внимательно изучить материал о практическом применении тех или иных видов методов управления.

Задание:

1. Разработать конкретную программу применения принципов и методов управления – экономических, административных и социально-психологических в процессе управления производственной бригадой (коллективом) на участке цеха.

2. Оформить свою программу в виде списка или «древа целей».

Вывод: по результатам выполнения задания проанализировать сравнительную эффективность трёх основных групп методов управления и сделать выводы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислить существующие методы управления
2. Что означает понятие «методы управления»?
3. На что ориентирована направленность методов управления?
4. Что означает термин «содержание методов управления»?
5. Что означает термин «организационная форма методов управления»?
6. В чём заключаются экономические методы управления и в каких формах они применяются?
7. Какова суть организационно-распорядительных методов управления?
8. Что такое организационное воздействие?
9. В каких формах применяются методы распорядительного воздействия?
10. Что предполагают социально-психологические методы управления?
11. Назвать социально-психологические факторы, влияющие на эффективность производства и качество труда.

Практическое занятие № 7 Решение практических ситуаций на тему Принятие управленческих решений с использованием системы методов управления и мотивации сотрудников организации

Цель: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по принятию управленческих решений.

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у1, 4, ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

Задание № 1. Ответьте устно на контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Перечислите основные требования к управленческим решениям.

Задание № 2. Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенным ситуациям. Ответ пояснить.

Ситуация 1 Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 1. Ваши действия?

Таблица 2 – Характеристики и работников Характеристики а работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Возраст, лет	34	27	21	47
Семейное положение	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	-	Жена и 18-летний сын
Образование	Выпускница профессионального училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
Состояние здоровья	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Нет проблем
Стаж, лет	8	5	2	6
Другие характеристики	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении,	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен

	настроения, честна	всегда готов помочь	общении	
Планы на будущее	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

Ситуация 2 Примите оптимальное решение

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Ситуация 3 Примите оптимальное решение

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 08:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 4 Примите оптимальное решение

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 5 Примите оптимальное решение

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.

4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Практическое занятие № 8 «Изучение приемов делового и управленческого общения в профессиональной деятельности»

Цель: Развитие практических навыков деловой коммуникации; формирование умения применять элементы делового общения в обстановке деловых переговоров

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у1, 4, ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Практические задания

Задание 1. Прочитайте, проанализируйте и запишите наиболее существенные правила и задачи делового разговора.

Правила делового разговора:

- Сформулируйте конкретные цели.
- Составьте план.
- Выберите время, удобное для вас и ваших собеседников, достаточное для разговора.
- Выберите подходящее место.

Задачи начала разговора:

- Привлеките внимание и создайте атмосферу взаимного доверия.
- Подчините свою тактику целям.
- Оперировать “открытыми” и “закрытыми” вопросами.
- Старайтесь, чтобы говорили в основном ваши собеседники.
- Фиксируйте полученную информацию.
- Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Задание 2. Решите проблемную ситуацию.

Ситуация. Предприниматель в течение длительного времени вел переговоры с известной фирмой. Речь шла об инвестициях в его предприятие достаточно большой суммы. На итоговой встрече в тот момент, когда предприниматель произнес стоимость, партнер неожиданно отвел глаза в сторону, резко откинулся на спинку вращающегося стула и развернулся от предпринимателя.

Действия предпринимателя:

1. Считает, что партнера не устраивает первоначальная сумма инвестиций, и снижает ее.
2. Решает, что действия партнера не связаны с переговорами, задает несколько вопросов и понимает, что не стоит снижать размеры инвестиций.

Действия партнера:

1. Не хочет вкладывать первоначальную сумму.
2. Неожиданно вспомнил, что забыл передать важную документацию другому деловому партнеру, и машинально повернулся к телефону.

Задание: выберите ситуацию, которой, на ваш взгляд, закончились эти переговоры:

1. Контракт заключают, но предприниматель теряет от первоначальной стоимости три процента.
2. Контракт заключается на выгодных для предпринимателя условиях.

Задание 3. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Умение слушать необходимо менеджеру.
2. Целью коммуникаций является передача информации.
3. Получателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель).
4. Декодирование — процесс восприятия.
5. Социальные барьеры мешают профессиональному росту.
6. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.
7. Предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.
8. В деловом общении следует избегать книжных слов.
9. Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.
10. Регулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.
11. Не надевают в деловой обстановке босоножки.
12. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
13. Без нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.
14. Как правило, людям не удается контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.
15. Причиной недопонимания может быть самовлюбленность работника.
16. Бизнес и этика — понятия несовместимые.
17. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.
18. Руководителям свойственно недооценивать подчиненных.
19. Успех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.

20.Искажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

Практическое занятие №9 Составление плана совещания, переговоров, бесед

Цель: научить студентов методикам составления плана проведения совещания, переговоров, бесед

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у1, ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Задание:

1. Составить план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности.
2. Наметить возможные решения по итогам разработанного плана совещания.

Вывод: проанализировать эффективность результатов совещания по выбранной теме (по профилю своей специальности).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислить этапы организации и проведения деловых совещаний
2. Из каких элементов складывается подготовка к совещанию?
3. Как определить оптимальную продолжительность делового совещания?
4. Что такое регламент? Для чего и как он устанавливается?
5. Что такое протокол совещания? Кто его ведёт, и какие основные моменты в нём фиксируются?
6. Перечислить позиции, которые должны быть отражены в протоколе делового совещания
7. Как подводятся итоги совещания и принимаются его решения?

Практическое занятие №10 Руководство и лидерство

Цель: научить студентов решать ситуационные задачи по применению наиболее оптимального и эффективного стиля управления в конкретной ситуации

Приобретаемые умения, общие и профессиональные компетенции: у1, ОК 1, 2, 3, 4, 6, 7, 10. ПК 1.7.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы: Внимательно ознакомьтесь с приведенной ниже таблицей

Особенности реализации различных стилей управления

Важнейшие элементы отношений между руководителем и подчинёнными	Особенности поведения руководителя	
	Авторитар	Демократ
Обратные связи (подчинённые стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это)	Применяет критику	Применяет похвалу
Определённая доля свободы (опираясь на глубокое изучение характера своих подчинённых, руководитель решает, какому работнику дать свободу действий, а какой должен делать то, что приказано)	Даёт приказы и указания	Определяет цели
Ориентация на результаты работы (хороший руководитель знает, как правильно оценить трудовые достижения подчинённого, принимая во внимание как сам результат, так и элемент трудового соревнования в процессе труда)	4. Делает упор на сроки выполнения работы («Это должно быть сделано до утра»)	4. Делает упор на поощрение («Будет настоящим подвигом, если вам удастся сделать это до утра»)
5. Повышение (лучший путь сделать карьеру – хорошо выполнять свои повседневные обязанности).	5. Главное для него – подчинённый должен всё время быть на своем рабочем месте	5. Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчинённого

6. Личное поведение (отношения между руководителем и подчинёнными должны опираться на взаимность, но руководитель обязан относиться с предельным интересом и уважением ко всем подчинённым).	6. Манера поведения – сугубо официальная	6. Манера поведения – держит себя дружески
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------	--------------------------------------------

Задание:

1. Составить список руководителей, с которыми Вы лично знакомы.
2. Проанализировать с помощью таблицы 4 их поведение по отношению к подчинённым в различных ситуациях.
3. Сделать выводы (проанализировать различные стили руководства применительно к разным управленческим ситуациям).
4. Проработать тест «Лидер» и сделать выводы.

Тест «Лидер»

Командовать или подчиняться? Это принципиальный вопрос, который приходится решать неоднократно. Всегда есть кто-то, кто командует, поскольку всегда находится кто-то, кто хочет, чтобы им командовали. Даже в самой демократичной, общественной структуре в решающий момент выделяется лидер, заставляющий остальных прислушаться к его авторитетному мнению.

Тот, кто стремится быть лидером, счастлив, когда командует. «Ведомый», даже если ему предоставить возможность руководить, не будет знать, что делать с данными ему полномочиями. Лидер охотно вызывается выполнять ответственные задания, стремится к руководящим постам и, как правило, справляется с тем, что ему поручено. В кризисных ситуациях он может стать опорой для других.

В такие моменты с наибольшей очевидностью проявляются его способности. Лидеров любят, но и ненавидят тоже – это неизбежно.

В современном обществе, однако, «полководец» (по сути это всегда человек щедрый и верный, готовый рискнуть собственной жизнью) порой уступает место другому – тому, кто маневрирует в тени, не показывает себя. Он не зажигает толпу, чтобы вести её за собой, но умело использует её в своих целях.

Понять свою роль в обществе, в коллективе очень важно для правильного мироощущения: кто я – капитан или рядовой? Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Часто ли Вы бываете в центре внимания окружающих:

- а) да; б) нет.

2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем Вы:

- а) да; б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных Вам по служебному положению, испытываете ли Вы желание не высказывать своё мнение, даже когда это необходимо:

- а) да; б) нет.

4. Когда Вы были ребенком, нравилось ли Вам руководить играми ваших маленьких друзей:

- а) да; б) нет.

5. Испытываете ли Вы большое удовольствие, когда Вам удается убедить кого-либо, кто Вам до этого возражал:

- а) да; б) нет.

6. Случается ли, что Вас называют нерешительным человеком:

- а) да; б) нет.

7. Согласны ли Вы с утверждением: «Всё самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:

- а) да; б) нет.

8. Испытываете ли Вы настоятельную необходимость в советнике, который бы мог направить вашу профессиональную активность:

- а) да; б) нет.

9. Теряли ли Вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

- а) да; б) нет.

10. Доставляет ли Вам удовольствие, когда Вы видите, что окружающие побаиваются Вас:

а) да; б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли Вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло Вам легче контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

а) да; б) нет.

12. Считаете ли обычно, что Ваша внешность производит внушительное впечатление:

а) да; б) нет.

13. Считаете ли Вы себя мечтателем:

а) да; б) нет.

14. Легко ли Вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением:

а) да; б) нет.

15. Случалось ли Вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп:

а) да; б) нет.

16. Если мероприятие, которым Вы занимаетесь, не даёт намечавшихся результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений ближе Вашему:

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем Вы предпочитаете работать:

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли Вы избегать горячих дискуссий:

а) да;

б) нет.

20. Когда Вы были ребёнком, часто ли сталкивались с властностью вашего отца:

- а) да; б) нет.

21. Умее ли Вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с Вами был не согласен:

- а) да; б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу Вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

- а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы Вы делали выбор, то что бы Вы предпочли:

- а) быть первым в деревне; б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли Вы, что Вы – человек, сильно влияющий на других людей:

- а) да; б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить Вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

- а) да; б) нет.

26. С Вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

- а) самый компетентный; б) у кого самый сильный характер

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей:

- а) да; б) нет.

28. Умее ли Вы уважать дисциплину вокруг Вас:

- а) да; б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется Вам более

значительным:

- а) тот, который решает все сам;
- б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по Вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия:

- а) коллегиальный тип;
- б) авторитарный тип.

31. Часто ли у Вас бывает впечатление, что другие Вами злоупотребляют:

- а) да;
- б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к Вашему образу:

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
- б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На рабочем совещании Вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но Вы уверены в своей правоте. Как поведете себя:

- а) будете молчать;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Называют ли Вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела:

- а) да;
- б) нет.

35. Если на Вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли Вы при этом чувство тревоги:

- а) да;
- б) нет.

36. Что Вы бы предпочли в своей профессиональной деятельности:

- а) работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать независимо

37. Как Вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:

- а) да; б) нет.

38. Случалось ли Вам покупать что-то, в чём Вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц:

- а) да; б) нет.

39. Считаете ли Вы, что Ваши организаторские способности выше средних:

- а) да; б) нет

40. Как Вы обычно ведёте себя, встретившись с трудностями:

- а) трудности обескураживают;
б) трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли Вы делаете резкие упрёки сотрудникам, когда они их заслуживают:

- а) да; б) нет.

42. Считаете ли Вы, что Ваша нервная система успешно выдерживает напряжённость жизни:

- а) да; б) нет.

43. Если Вам предстоит произвести реорганизацию, как Вы поступаете:

- а) ввожу изменения немедленно;
б) предлагаю медленнее, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли Вы прервать слишком болтливую собеседника:

- а) да; б) нет.

45. Согласны ли Вы с мыслью: «Чтобы быть счастливым, нужно жить незаметно»:

- а) да; б) нет.

46. Считаете ли Вы, что каждый из людей должен сделать что-то выдающееся:

..

а) да; б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) Вам в молодости хотелось стать:

- а) известным художником, композитором, поэтом и т.д.;
б) руководителем коллектива.

48. Какую музыку Вам приятнее слушать:

- а) торжественную, могучую; б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли Вы некоторое волнение при встрече с важными личностями:

- а) да; б) нет.

50. Часто ли Вы встречаете человека с более сильной волей, чем у Вас:

- а) да; б) нет.

Результат: с помощью таблицы 7 подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос Вы получаете балл только за вариант «а» или «б» в левой колонке («Ваш ответ»).

Степень выраженности лидерства:

- до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
- до 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;
- до 36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
- свыше 40 баллов: склонность к диктату.

Ключ к тесту «Лидер»

Вопрос	Ваш ответ		Вопрос	Ваш ответ	
1	а	б	26	а	б
2	а	б	27	б	а
3	б	а	28	а	б
4	а	б	29	б	а
5	а	б	30	б	а
6	б	а	31	а	б
7	а	б	32	а	б
8	а	б	33	а	б
9	б	а	34	а	б
10	а	б	35	б	а
11	а	б	36	б	а
12	а	б	37	а	б
13	б	а	38	б	а
14	б	а	39	а	б
15	а	б	40	б	а
16	б	а	41	а	б
17	б	а	42	а	б
18	б	а	43	а	б
19	б	а	44	а	б
20	а	б	45	б	а
21	а	б	46	а	б
22	б	а	47	б	а
23	а	б	48	а	б
24	а	б	49	б	а
25	б	а	50	б	а

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы основные качества руководителя?
2. Что такое руководство?
3. Что такое стиль руководства?
4. Назвать три основных стиля руководства и их разновидности.