

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Югорский государственный университет»**  
**НИЖНЕВАРТОВСКИЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИКУМ (филиал)**  
**федерального государственного бюджетного образовательного учреждения**  
**высшего образования**  
**«Югорский государственный университет»**



## **ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические указания к выполнению практических занятий**  
**для обучающихся очной формы обучения**  
**образовательных учреждений**  
**среднего профессионального образования**  
**специальности 38.02.01**  
**Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

**Нижневартовск 2017**

**ББК 65.290-2**

**М-50**

**РАССМОТРЕНО**

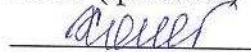
На заседании ПЦК «СЭД»  
Протокол № 3 от 24.03.2017 г.

Председатель

 Л. В. Рвачева

**УТВЕРЖДАЮ**

Председатель методического совета  
ННТ (филиал) ФГБОУ ВО «ЮГУ»

 Р. И. Хайбулина  
« 28 » марта 2017 г.

Методические указания к выполнению практических занятий для обучающихся очной формы обучения образовательных учреждений среднего профессионального образования специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) по ОП.03 Менеджмент разработаны в соответствии с:

1. Федеральным государственным образовательным стандартом (далее - ФГОС) по специальности среднего профессионального образования (далее - СПО) 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям); утв. 28.07.2014г.

2. Программой учебной дисциплины ОП.03 Менеджмент, утв. 13.09.2016г.

Разработчик:

Дембицкая Елена Валерьевна, высшая квалификационная категория, преподаватель Нижневартовского нефтяного техникума (филиал) ФГБОУ ВО «ЮГУ».

Рецензенты:

1. Рвачева Л. В., высшая квалификационная категория, преподаватель Нижневартовского нефтяного техникума (филиал) ФГБОУ ВО «ЮГУ».

2. Непочатова В.В., главный бухгалтер ООО «Мега-Содружество».

Замечания, предложения и пожелания направлять в Нижневартовский нефтяной техникум (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Югорский государственный университет» по адресу: 628615, Тюменская обл., Ханты-Мансийский автономный округ, г. Нижневартовск, ул. Мира, 37.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Комплекс методических указаний к выполнению практических занятий по учебной дисциплине Менеджмент, разработан на основе рабочей программы в соответствии Федерального государственного образовательного стандарта по специальностям среднего профессионального образования 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

Выполняя предложенные практические задания, обучающийся должен понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес, организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

Выполняя практические работы, обучающийся овладевает умениями использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения; анализировать организационные структуры управления; проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала; применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; принимать эффективные решения, используя систему методов управления; учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности, а также овладевает комплексом знаний: о сущности и характерных чертах современного менеджмента, истории его развития; методах планирования и организации работы подразделения; цикле менеджмента; процессе принятия и реализации управленческих решений; функции менеджмента в рыночной экономике.

Практические работы служат важнейшим элементом учебного процесса, приобщают обучающихся к исследовательской работе, обогащают опытом и знаниями, необходимыми для успешной сдачи квалификационных экзаменов и реализации своего потенциала как конкурентоспособного специалиста.

Целью методических указаний к выполнению практических занятий по учебной дисциплине Менеджмент, является закрепление теоретических знаний по учебной дисциплине; развитие умения использовать приобретенные знания в профессиональной деятельности.

Методические указания рекомендованы к использованию в учебном процессе при подготовке специалистов по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям).

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ НА ПРАКТИЧЕСКОМ ЗАНЯТИИ**

Результат деятельности: отчет о проделанной работе.

Защита: устный опрос по контрольным вопросам.

1. Критерии оценки выполнения практических заданий.

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся выполнил работу в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, схемы, графики, вычисления.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся выполнил требования к оценке "5", но допущены 2-3 недочета.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся выполнил работу не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся выполнил работу не полностью или объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов;

## 2. Оценивание защиты контрольных вопросов.

Оценка «отлично» ставится в том случае, если обучающийся

- правильно понимает сущность вопроса, дает точное определение и истолкование основных понятий;

- строит ответ по собственному плану, сопровождает ответ новыми примерами, умеет применить знания в новой ситуации;

- может установить связь между изучаемым материалом дисциплины Менеджмент, а также с материалом, усвоенным при изучении других дисциплин.

Оценка «хорошо» ставится, если

- ответ обучающийся удовлетворяет основным требованиям к ответу на оценку 5, но дан без использования собственного плана, новых примеров, без применения знаний в новой ситуации, без использования связей с ранее изученным материалом и материалом, усвоенным при изучении других дисциплин;

- обучающийся допустил одну ошибку или не более двух недочетов и может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся

- правильно понимает сущность вопроса, но в ответе имеются отдельные пробелы в усвоении вопросов дисциплины Менеджмент, не препятствующие дальнейшему усвоению программного материала;

- допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся

- не овладел основными знаниями и умениями в соответствии с требованиями программы и допустил больше ошибок и недочетов, чем необходимо для оценки 3.

- не может ответить ни на один из поставленных вопросов.

## ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Номер работы	Тема	Наименование работы	Количество часов
1	2	3	4
1.	1	Сущность и характерные черты современного менеджмента	2
2.	1	Внешняя и внутренняя среда организации	2
3.	2	Характеристика составляющих цикла менеджмента	2
4.	2	Планирование. Стратегические и тактические планы	2
5.	2	Организация. Типы структур организации	2
6.	2	Разработка структуры организации	2
7.	2	Мотивация потребностей	2
8.	2	Контроль	2
9.	3	Процесс коммуникаций	2
10.	4	Деловое общение	2
11.	4	Проведение переговоров и деловых совещаний	2
12-13	5	Процесс принятия решений	2
14.	6	Управление конфликтами и стрессами	2
15.	7	Руководство: власть и партнёрство	2
16.	7	Стили управления	2
17.	8	Система методов управления	2
18	8	Разработка анкеты «качества менеджера»	3
Всего			37

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

#### СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Цель:** проконтролировать степень усвоения основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих занятиях о сущности и характерных чертах современного менеджмента

**ОК1, ОК2, ОК3, ОК4, ОК6, ПК 2.2; ПК 2.3**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Менеджмент - это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов, с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.

Решающая задача менеджмента – вначале сделать желаемое возможным, а потом реальным.

**Оснащение:**

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам.

Ход работы (задания):

**Задание 1.** С раннего детства человеку знакомо понятие «управление». Оно многообразно и существует в разных видах. Перечислите их:

**Задание 2.** Дайте определение: *Менеджмент* – это

**Задание 3.** Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»?

а) понятие «менеджмент» шире

б) понятие «управление» шире

в) понятие «менеджмент» значительно шире

г) эти понятия – синонимы

Укажите правильный ответ.

**Задание 4.** Примеры из прошлого (сооружение египетских пирамид, китайской стены и т.д.) свидетельствуют о том, что организации существуют на протяжении многих тысячелетий. Столько же существует и управление. Однако только в последние несколько веков стали проводиться систематические исследования проблем управления в организациях.

Укажите исторические предпосылки становления менеджмента как научной дисциплины:

**Задание 5.** Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний? Какая страна является родиной менеджмента?

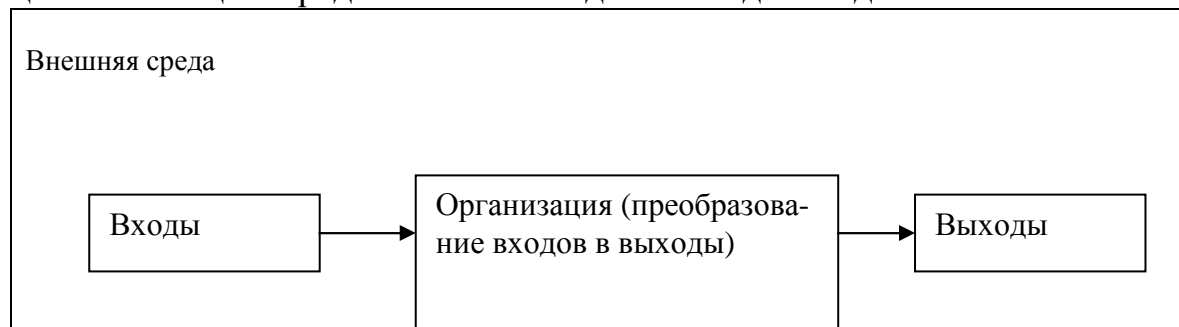
**Задание 6.** Заполните таблицу 1.1.

Таблица 1.1

Школы менеджмента	Период	Основоположники	Основной вклад школы
Школа научного управления			
Административная школа управления			
Школа человеческих отношений			

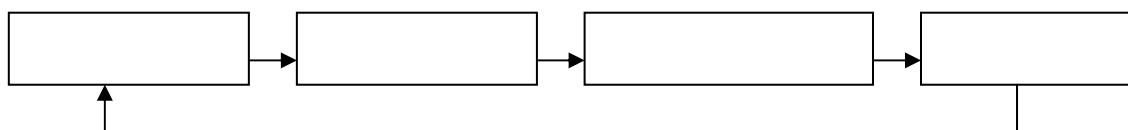
**Задание 7.** Перечислите современные подходы в менеджменте:

**Задание 8.** Какой из современных подходов рассматривает организацию с помощью представленной модели «вход-выход»?



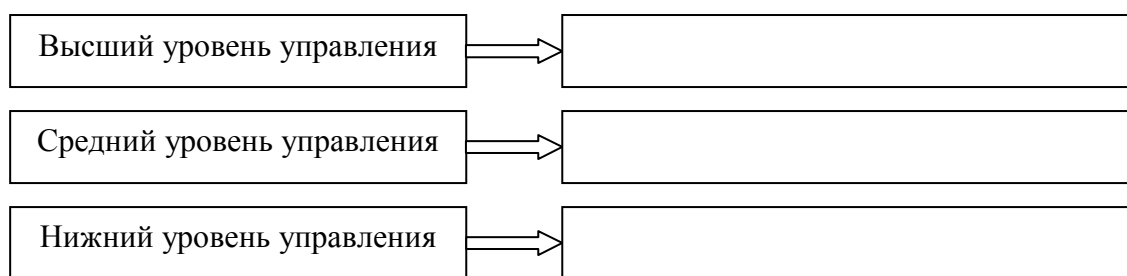
**Задание 9.** *Процессный подход* рассматривает управление как единый процесс, представляющий непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций.

Перечислите эти функции, используя приведенную схему.



**Задание 10.** По уровням управления менеджмент рассматривается на трех уровнях руководства организацией: *высшем, среднем и нижнем*.

Перечислите состав функций менеджеров на каждом уровне управления.



**Задание 11.** Перечислите виды менеджмента современных организаций с учетом функциональных областей:

**Задание 12.** Выберите правильный вариант ответа. Ответ оформите в таблице.

1. *Менеджмент* – это наука, изучающая:

а) процедуры установления иерархических отношений в ходе формирования организаций

б) отношения, возникающие в процессе взаимодействия людей на рабочем месте

в) особенности функционирования организаций различных типов

г) совокупность методов, принципов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства

2. Особенностью *административной школы* является:

а) исследование наиболее эффективных методов проведения операций

б) стремление к построению «идеальной» бюрократической системы

в) организация взаимодействия внутри организации в соответствии с принципами А. Файоля.

г) построение организации в соответствии с принципом «единоначалия»

3. Какой из подходов не относится к известным *школам* в управлении?

а) научное управление

б) новая экономическая политика

в) административное управление

г) человеческие отношения

4. С точки зрения А. Файоля и «*процессного подхода*» управление является:

а) деятельностью по обеспечению достижения организацией поставленных целей

б) процессом, состоящим из серии непрерывно взаимосвязанных действий

в) целеполагающей деятельностью в организации

г) наборам, последовательно выполненным функций: планирование, организация, распоряжения, координация и контроль

5. Какой прием существенно определяет успех *ситуационного подхода* к управлению?

а) руководитель умеет правильно прогнозировать ситуацию

б) руководитель умеет предвидеть вероятные последствия принимаемых решений

в) руководитель владеет средствами профессионального управления

г) руководитель умеет увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями

6. Выделите признак *системного подхода* к управлению:

а) система контроля принятых решений

б) определенная последовательность целенаправленных действий людей

в) система проведения производственных совещаний для выработки совместных решений

г) система корректировки организационной структуры для выпуска конкурентоспособной продукции

7. Основное отличие *открытой системы* от *закрытой* заключается в:

а) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром

б) наличии взаимодействия с внешней средой

в) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами

г) замкнутость элементов системы.

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7
а	б					

**Контрольные вопросы:**

1. С чем было связано возникновение практики управления?

2. Где, прежде всего, следует использовать понятие «Менеджмент»?

3. Почему в менеджменте сочетаются наука и искусство?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

### ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** проконтролировать степень усвоения основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих занятиях о внешней и внутренней среде организации

**ОК2, ОК3, ОК6, ОК7, ОК8, ПК 2.2; ПК2.2.**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.



Организация - это группа людей, которая соответствует нескольким обязательным требованиям. К ним относятся:

- 1) наличие не менее двух людей;
- 2) наличие у них одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- 3) наличие членов группы, которые осознанно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели. Таким образом, организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Любая организация располагает внутренней и внешней средой.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология и люди.

Организация может добиться успеха, только взаимодействуя с внешней средой. Факторы внешней среды влияют на деятельность фирмы, и организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям среды, чтобы выживать и достигать поставленных целей.

Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам.

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Организация как объект менеджмента представляет собой

**Задание 2.** В мире бизнеса существует множество организаций, которые отличаются друг от друга размерами, целями и др., но все они имеют общие характерные черты.

Перечислите и поясните их:

**Задание 3.** Согласно концепции жизненного цикла организация проходит в своей деятельности пять основных стадий:

- рождение
- детство и юность
- зрелость
- старение
- ликвидация (возрождение)

Укажите основные задачи менеджмента организации на каждой стадии.

**Задание 4.** Среда организации – это

Различают:

\_\_\_\_\_ среду и \_\_\_\_\_ среду.

**Задание 5.** Внешняя среда предприятия представляет собой

**Задание 6.**

**Задание 7.** В менеджменте организации принято учитывать следующие характеристики внешней среды:

Как влияет неопределенность внешней среды на эффективность принимаемых решений?

**Задание 8.** Дайте определение понятию внутренняя среда организации:

**Задание 9.** Используя данный макет, постройте схему, которая поясняла бы взаимосвязи и взаимоотношения внутренних переменных организации:

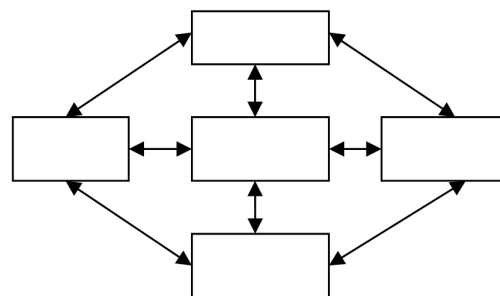
**Задание 10.** К чему следует отнести потребителей продукции?

А) к факторам внутренней среды организации

Б) к факторам непосредственного окружения организации

В) к факторам общего внешнего окружения организации.

**Задание 11.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:



№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Организация	А	Отделение управленческой работы от всей остальной
2	Задача	Б	Сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
3	Горизонтальное разделение труда	В	Система отношений предполагающих соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников
4	Сложность внешней среды	Г	Разделение всей работы на составляющие компоненты
5	Вертикальное разделение труда	Д	Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
6	Внутренние переменные	Е	Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки

7	Формальная структура организации	Ж	Ситуационные факторы внутри организации
8	Взаимозависимость факторов внешней среды	З	Число и разнообразие факторов, на которые организация вынуждена реагировать

Ответ оформите в таблице.

**Задание 12.** Выберите правильный вариант ответа. Ответ оформите в таблице.

1. Как формулируется понятие «задача» применительно к менеджменту?
    - а) работа, которая должна быть выполнена
    - б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию
    - в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
    - г) работа, которая должна быть выполнена в срок
  2. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?
    - а) работа с людьми и информацией
    - б) работа с предметами и людьми
    - в) работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами
    - г) работа с людьми
  3. Отличительной чертой формальной организации является:
    - а) сознательная координация действий 2 или более лиц
    - б) отсутствие единства в действиях ее членов
    - в) жесткое давление на членов организации
    - г) наличие должностных инструкций и предписаний
  4. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор. 2. Руководители цехов, отделов. 3. Бригадиры, руководители групп к среднему звену управления относятся:
    - а) 2,3 б) 2 в) 1,2,3 г) 1,2
  5. Сущность организации состоит:
    - а) в формальном объединении людей для выполнения схожих операций
    - б) координации организационных процессов при выполнении планируемых работ
    - в) сознательной координации группой людей своей деятельности для достижения общих целей
    - г) сознательном объединении более чем двух людей
  6. Цель организации:
    - а) это необходимый элемент внешней среды организации
    - б) подчинена индивидуальным стремлениям членов организации
    - в) определяется ситуационными факторами
- Контрольные вопросы:**
1. Структура организации.
  2. Внутренняя среда организации.
  3. Внешняя среда организации.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

### ХАРАКТЕРИСТИКА СОСТАВЛЯЮЩИХ ЦИКЛА МЕНЕДЖМЕНТА

**Цель:** проконтролировать степень усвоения основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих занятиях

**ОК1, ОК2, ОК5, ОК8, ОК9, ПК 2.2; ПК2.2; ПК2.4**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Функцией в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Процесс менеджмента – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели.

Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия: методические рекомендации по практическим работам

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Функция менеджмента – это

**Задание 2.** Назовите *основные функции* менеджмента и охарактеризуйте их содержание:

**Задание 3.** Какова роль *координации* в процессе менеджмента?

**Задание 4.** Постройте схему, характеризующую *цикличность* процесса менеджмента. Поясните взаимозависимость и взаимопроникновение функций.

**Задание 5** «Примеры реализации основных функций менеджмента»

Планирование, организация, мотивация, контроль и координация являются основными функциями управления (менеджмента). Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу 3.1.

Таблица 3.1

## Примеры реализации основных функций менеджмента

Сфера деятельности	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль	Координация
Магазин (пример)	Регламентирование объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров	Распределение обязанностей между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром	Премии за лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер-продавец - ст. продавец	Контроль рабочего времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж	Совместная работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком
Автозавод					
Университет					
Ресторан					
Спортивный комплекс					
Выбранная вами организация					

**Контрольные вопросы:**

1. Какова сущность цикла менеджмента?
2. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?
3. В связи, с чем отдельные функции управленческого цикла взаимосвязаны и взаимообусловлены?
4. Как менеджер может создать действенную систему мотивации труда персонала предприятия?
5. Почему так важно для менеджера организовать действенную систему контроля за работой предприятия?

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4****ПЛАНИРОВАНИЕ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ**

**Цель:** проконтролировать степень усвоения основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих занятиях

**ОК1, ОК4, ОК5, ОК6, ОК7, ПК 2.2; ПК2.2.**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Планирование - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого.

Планирование - это ориентированный в будущее систематический

процесс принятия решений.

Выделяют стратегическое планирование, ориентированное на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное планирование - формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

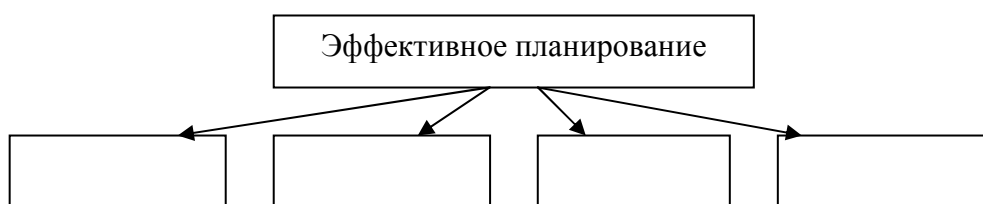
методические рекомендации по практическим работам

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Содержание *планирования* как функции управления состоит в следующем:

**Задание 2.** При планировании деятельности организации менеджер формирует обоснованные ответы на *три вопроса*. Поясните их.

**Задание 3.** Укажите принципы эффективного планирования.



**Задание 4.** Перечислите:

Формы планирования	Виды планов

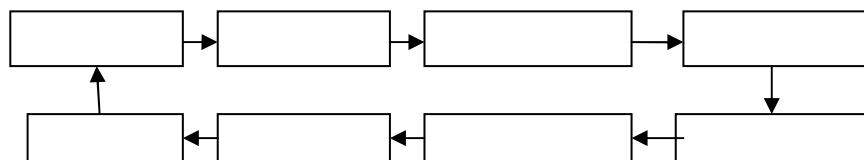
**Задание 5.** Заполните таблицу 4.1:

Таблица 4.1

Этапы процесса планирования	Содержание этапа планирования
1. Определение целей	
2. Постановка задач	
3. Установление стандартов и критериев	
4. Разработка плана	
5. Определение общих направлений	
6. Реализация процедур и правил	
7. Осуществление оперативного планирования	

**Задание 6.** Что представляет собой процесс *стратегического планирования*? Какова его цель?

**Задание 7.** Используя предложенный макет, постройте схему, отражающую этапы процесса стратегического планирования и их последовательность.



**Задание 8.** Перечислите и охарактеризуйте основные *типы стратегий*, выбираемые отечественными предприятиями:

**Задание 9.** Проанализировав целевое назначение *типовых стратегий*, определите, какая из них соответствует ситуациям, представленным в таблице 4.2.

Таблица 4.2

№ п/п	Стратегия	Ситуация
1		Когда появляются недорогие надежные каналы сбыта. Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе. Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки.
2		Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.
3		Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии.

**Задание 10.** Выберите правильный вариант ответа. Ответ оформите в таблице.

1. *Целью планирования* деятельности организации является:

- а) обоснование затрат
- б) обоснование численности работников
- в) определение целей, сил и работников
- г) обоснование сроков.

2. *Стратегическое планирование*:

а) включает процедуры по составлению планов продолжительностью более 5 лет

б) предполагает ориентацию организационной и целевой структуры на развитие

в) связано с необходимостью среднесрочного распределения ресурсов организаций

г) увязывает цели и задачи организации в единую систему

3. *Миссия организации*:

а) выражает смысл существования организации;

б) отражает точку зрения большинства членов организации на ее предназначение

в) фиксирует доминирующую функциональную область в организации

г) это зафиксированная позиция менеджмента относительно главных целей организации

4. Какой процесс является *исходным* в стратегическом управлении организацией?

- а) определение миссии
- б) определение целей
- в) анализ среды
- г) выбор стратегии

**Задание 11.** Процесс *стратегического планирования* на предприятии может включать следующие элементы:

- 1. Миссия предприятия
- 2. Цели предприятия
- 3. Обследование сильных и слабых сторон
- 4. Выбор стратегии
- 5. Управление реализацией плана
- 6. Оценка стратегии
- 7. Анализ внешней среды
- 8. Оценка структуры
- 9. Бюджет
- 10. Политика
- 11. Изучение стратегических альтернатив
- 12. Реализация стратегии
- 13. Правила
- 14. Тактика

Используя эти элементы, постройте схему со связями.

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий менеджера при формировании стратегического плана.

2. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

**Контрольные вопросы:**

- 1. Что такое планирование?
- 2. Как влияет внутренняя и внешняя среда на процесс планирования?
- 3. Какова цель анализа сильных и слабых сторон фирмы?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

### ОРГАНИЗАЦИЯ. ТИПЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** проконтролировать степень усвоения основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих занятиях

**ОК2, ОК4, ОК6, ОК9, ПК 2.2; ПК2.2.**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Структура управления предприятием - это совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных в процессе принятия и реали-



зации управленческих решений.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Вертикальное разделение труда, т.е. определение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной трудовой работы.

Преднамеренное вертикальное разделение труда дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Дайте определение понятию *организационная структура управления*.

**Задание 2.** Организационным структурам управления любого типа можно дать ряд *общих характеристик*, определяющих их назначение и сущность. Перечислите их:

**Задание 3.**



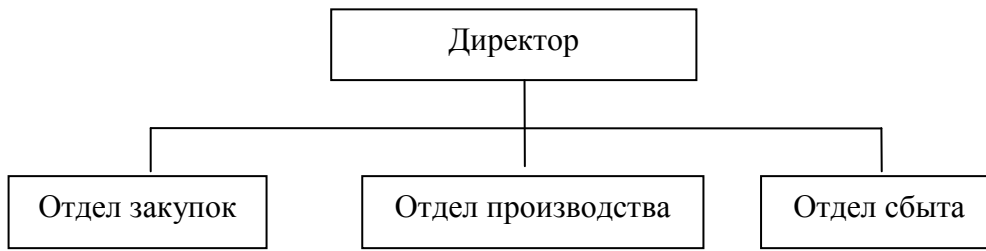
**Задание 4.** Заполните таблицу 5.1:

Таблица 5.1

Группы организационных структур	Характерные черты и особенности	Типы организационных структур

**Задание 5.** Изобразите организационную структуру управления предприятием, которое осуществляет в областном центре розничную торговлю (10 магазинов), имеет кафе и цех по производству овощных салатов, а также имеет три магазина в районном центре.

**Задание 6.** Какой тип имеет представленная структура организации?



**Задание 7.** Какая структура управления представлена на рисунке (укажите правильный ответ)? Каковы достоинства приведенной на рисунке структуры?



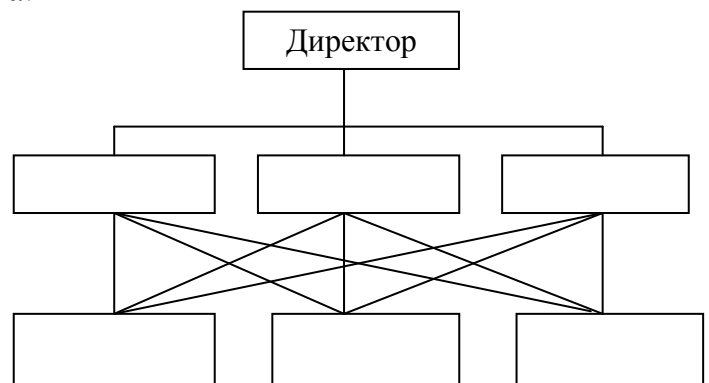
Ответы:

1. Линейно-штабная
2. Ограниченного функционализма
3. Линейная
4. Функциональная

**Задание 8.** Какой основной недостаток характерен для линейно-функциональных организационных структур управления предприятиями?

- а) перегруженность главного менеджера
- б) высокий уровень конфликтности
- в) излишняя звенность управления
- г) отсутствие единства действия
- д) рост управленческого аппарата.

**Задание 9.** Чем характеризуется показанная на рисунке организационная структура?



**Задание 10.** Выберите правильный вариант ответа. Ответ оформите в таблице.

1. Что собой представляет управленческая структура:

- а) группа руководителей организации
  - б) совокупность управленческих подразделений и должностей
  - в) оборудованный всем необходимым офис;
  - г) система связей между руководителем и подчиненными
2. Механистический тип организации:
- а) относится к структурам, ориентированным на выполнение простых механических функций
  - б) характерен для условий неустойчивой внешней среды
  - в) позволяет эффективно решать проблемы приспособляемости сложных структур к подвижным условиям
  - г) это стабильная структура с мало изменяемыми элементами и связями

3. Разновидностью *матричной структуры* является:
- а) проблемно-целевая группа
  - б) линейно-штабная организация
  - в) корпорация
  - г) межотраслевой холдинг
4. *Недостатки* линейной структуры:
- а) проявляются при увеличении масштабов организаций
  - б) незначительны
  - в) связаны с излишней самостоятельностью подчиненных
  - г) аналогичны недостаткам матричной структуры
5. Какой *основной недостаток* характерен для линейно-функциональных организационных структур управления предприятиями?
- а) перегруженность главного менеджера
  - б) высокий уровень конфликтности
  - в) излишняя звенность управления
  - г) отсутствие единства действия
  - д) рост управленческого аппарата
6. При какой из приведенных *структур управления* в наибольшей степени соблюдается требование единства действий?
- а) линейной
  - б) функциональной
  - в) ограниченного функционализма
  - г) линейно-штабной
7. Состав, количество звеньев и уровней, их взаимосвязь и соподчиненность – это:
- а) Хозяйственный механизм
  - б) Функции управления
  - в) Структура управления
  - г) Принципы управления
8. Какие из приведенных организационных структур управления обладают наибольшей *гибкостью, динамизмом и адаптируемостью*?
- а) линейные
  - б) функциональные
  - в) матричные
  - г) программно-целевые

**Контрольные вопросы:**

1. Какие типы организационных структур Вы знаете?
2. Как можно оценить эффективность той или иной структуры управления?
3. Какова взаимосвязь между стратегией и структурой?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

### РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

**Цель:** проконтролировать степень усвоения основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих занятиях **ОК1, ОК2, ОК4, ОК5, ОК9, ПК 2.2; ПК2.2.**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия: методические рекомендации по практическим работам

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Организационным структурам управления любого типа можно дать ряд *общих характеристик*, определяющих их назначение и сущность. Перечислите их:

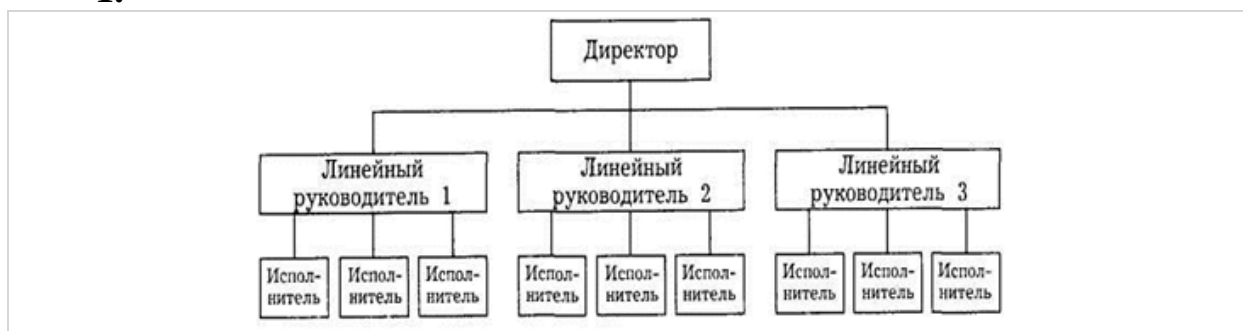
**Задание 2.** Заполните таблицу 6.1:

Таблица 6.1

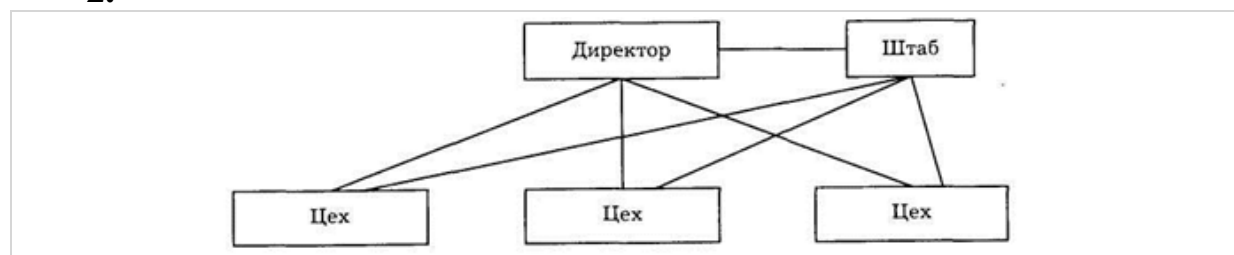
Группы организационных структур	Характерные черты и особенности	Типы организационных структур

**Задание 3.** Изучив картинки, определите какой тип имеет приведенные ниже организационные структуры управления? Охарактеризуйте их.

1.



2.



3.



4.



**Задание 4.** В организационной структуре ООО «Прогресс» выделены следующие структурные подразделения:

- секретариат (в лице секретаря - референта);
- бухгалтерия (в составе главного бухгалтера, двух бухгалтеров, кассира);
- планово-экономический отдел (в составе начальника отдела, старшего экономиста, экономиста);

- отдел маркетинга (в составе маркетолога и рекламоведа);
- торговый отдел (в составе два товароведа, заведующий складом);

Работой руководит директор; вопросами коммерческой деятельности занимается заместитель директора по коммерческой работе; вопросы хозяйственной деятельности находятся в ведении заместителя директора по административно-хозяйственной части. В штате сотрудников ООО «Прогресс» имеется водитель – механик и техсотрудница.

Постройте организационную структуру и определите ее тип.

**Задание 5. «Анализ организационной структуры управления»**

Исходные данные: схема организационной структуры управления компании, данные по особенностям принятия решений в компании, информация о миссии, стратегии и целях компании.

Задание: провести анализ организационной структуры (на примере конкретной компании) по следующему плану:

1) Определить тип организационной структуры управления (ОСУ), провести анализ её положительных и отрицательных сторон.

2) Определить количество уровней управления (анализ ОСУ по вертикали) и департаментов (анализ ОСУ по горизонтали). Определить тип ОСУ (многоуровневая/плоская ОСУ).

3) Определить степень централизации менеджмента (высокая /средняя/ низкая/др.).

4) Проанализировать соответствие ОСУ её стратегии и целям.

5) Сформулировать рекомендации по изменению существующей ОСУ в целях повышения её эффективности и более полного соответствия стратегии и целям. Следует представить схему изменённой ОСУ компании, обосновать необходимость изменений и доказать её эффективность.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Основные принципы построения организационных структур.
2. Каковы основные тенденции в развитии современных организаций?
3. Какая современная организация основана на участии работников в управлении?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7**

### **МОТИВАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

**Цель:** проконтролировать степень усвоения основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих занятиях

**ОК2, ОК3, ОК4, ОК6, ОК8, ПК 2.2; ПК2.4**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Она необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

Поведение каждого человека определяется мотивами, т.е. внутренними силами, побуждающими человека к осуществлению определенных действий. Мотивы проявляются в виде реакции человека на факторы его внутреннего состояния или воздействия окружающей среды, определяются потребностями человека, осознанием степени и возможностей их удовлетворения

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014 – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Дайте определение и поясните сущность функции *мотивации*.

**Задание 2.** Сформулируйте основную проблему мотивации труда.

**Задание 3.** Каким образом проблема мотивации труда решалась в системе научной организации труда Ф. Тейлора?

**Задание 4.** Какое решение проблемы мотивации труда предлагалось в научной школе «человеческих отношений»?

**Задание 5.** Изобразите схематически иерархию потребностей по А. Маслоу.

**Задание 6.** Каким образом должна решаться проблема мотивации труда в современных условиях совместной организованной деятельности?

**Задание 7.** Опросы работников различных российских организаций позволяют привести список наиболее часто упоминаемых потребностей, стремление к удовлетворению которых не только определяет выбор места работы, но и формирует готовность длительно работать в данной организации. Это следующие потребности:

- достойная оплата труда
- хорошие условия труда
- привлекательные карьерные перспективы
- хороший климат в трудовом коллективе
- хорошие взаимоотношения с руководством
- интересная работа
- возможности для проявления инициативы и самостоятельности
- возможности для обучения и профессионального развития
- уверенность в завтрашнем дне, гарантия занятости
- хороший уровень социальной защиты.

Попробуйте определить иерархию пяти наиболее значимых мотивов для рядовых работников и руководителей среднего звена

Рядовые работники	Руководители
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

**Задание 8.** Какие способы самомотивации вы обычно используете? Назовите 4-5 таких способов.

**Задание 9.** Укажите не менее пяти целей, которые должна преследовать действующая в организации система стимулирования труда.

**Задание 10.** Ниже приведен ряд пословиц. Напишите, как можно было бы интерпретировать каждую пословицу с точки зрения действующей в организации системы стимулирования труда.

Пословицы	Интерпретация
«Без охоты неспора и работа»	
«Без поджога дрова не горят»	
«Ближняя копейка дороже дальнего рубля»	
«Будь в голубятне корм, а голуби слетятся»	

«В сказках все есть, да в руках ничего нет»	
«Вовремя копейка дороже рубля»	
«Дали орехов белке, когда у нее зубов не стало»	

**Задание 11.** Выпишите, правильные, по вашему мнению, утверждения.

<b>Утверждение</b>
1. Работников можно всегда мотивировать деньгами
2. Чем больше поощрение, тем выше усилия работников
3. Обучение положительно влияет на мотивацию работников
4. Хорошая, четкая организация труда персонала обеспечивает высокий уровень трудовой мотивации
5. Решение социально-бытовых проблем работников положительно отражается на их рабочих показателях
6. Информирование работников о положении дел в компании положительно отражается на уровне их трудовой мотивации
7. Жесткая система контроля за работой персонала мотивирует работников к достижению высоких профессиональных показателей
8. Готовность руководителей делегировать подчиненным больше ответственности (полномочий) усиливает трудовую мотивацию исполнителей
9. Внимание руководства к проблемам подчиненных является основным условием воздействия на трудовую мотивацию персонала
10. Поддерживать высокий уровень мотивации персонала можно лишь тогда, когда руководитель правильно дозирует поощрения и наказания, обращая внимание, чтобы доля поощрений не превышала доли наказаний

**Задание 12.** Каждому из приведенных ниже терминов, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

<b>№ п/п</b>	<b>Термин</b>	<b>Обозначение</b>	<b>Определение</b>
1	Мотивация	А	Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение
2	Иерархия потребностей	Б	Обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение
3	Вознаграждение	В	Процесс, побуждающий человека к действию для достижения личных целей и целей организации
4	Делегирование	Г	Способность изменить поведение окружающих людей или ход процессов
5	Полномочия	Д	Документ, устанавливающий права и обязанности специалиста соответствующего структурного подразделения
6	Должностная инструкция	Е	Ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия некоторых его сотрудников на выполнение определенных задач
7	Ответственность	Ж	Подразделение потребностей людей на пять групп по пирамиде А. Маслоу
8	Влияние	З	Все то, что человек считает ценным для себя

**Задание 13.** Под *делегированием* понимается передача подчиненному задач, находившихся до этого в сфере ответственности руководителя.



Напишите ответы на приведенные ниже вопросы.

1. Какие плюсы для организации дает делегирование?
2. Какие преимущества для руководителя дает владение навыками делегирования?
3. Какие положительные стороны для исполнителя вы видите в делегировании?

**Задание 14.** Выберите правильный вариант ответа. Ответ оформите в таблице.

1. Процесс *делегирования полномочий* включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- а) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
- б) передается ответственность нижестоящему руководителю
- в) передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
- г) назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

2. *Делегирование полномочий*:

- а) увеличивает информационную нагрузку на менеджеров организаций
- б) снижает заинтересованность подчиненных в достижении целей подразделения
- в) предполагает передачу ограниченного права использовать ресурсы организации
- г) характерно для организаций с простой организационной структурой

3. Корреспонденция в вашем подразделении обрабатывается вами не точно и недостаточно надежно. Вы:

- а) проверяете всю входящую и исходящую корреспонденцию для того, чтобы выявить важные проблемы и гарантировать их правильное решение
- б) поручаете обработку корреспонденции ответственному исполнителю, который информирует Вас о важных проблемах и предлагает в экстренных случаях их решение
- в) поручаете сортировать корреспонденцию секретарю, и просите передавать Вам письма, которое кажутся ему существенными, прежде чем они будут направлены ответственному исполнителю

**Задание 15.** Определите, какими полномочиями обладают директор оптовой базы «Коопторг», начальник отдела кадров, главный бухгалтер, специалист службы маркетинга.

В каких документах устанавливается круг конкретных полномочий каждого сотрудника организации?

Какую ответственность несут директор базы, начальник отдела кадров, специалист по маркетингу?

**Задание 16.** «Теории мотивации»

Необходимо ответить на вопросы по следующей ситуации:

«В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько продавцов-консультантов обвинили администрацию магазина в том, что всем назначают одинаковую заработную плату вне зависимости от вклада каждого работника».

Вопросы:

1. Какие теории мотивации необходимо изучить руководству для правильного понимания данной проблемы?
2. Каким образом можно убедиться в справедливости выводов продавцов-консультантов?

**Контрольные вопросы:**

1. Какую роль в мотивации играют вознаграждения?
2. Какие Вы знаете способы вознаграждения человека за труд?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

### КОНТРОЛЬ

**Цель:** проконтролировать степень усвоения основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих занятиях: приобретение навыка классификации видов контроля

**ОК1, ОК3, ОК4, ОК6, ОК9, ПК 2.2; ПК2.2; ПК2.4**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль, как одна из основных функций управления, призван обеспечивать оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития предприятия. Контролировать можно цели, ход развития плана, прогнозы развития процесса.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам

Ход работы (задания):

**Задание 1.** *Контроль* в системе управления представляет собой

**Задание 2.** Изобразите схематически *этапы процесса контроля* на предприятии.

**Задание 3.** Возможен ли контроль в закрытой системе? Обоснуйте Ваш ответ.

**Задание 4.** Приведите примеры контроля за экономическими процессами, проанализируйте, к какому *виду контроля* они относятся.

**Задание 5.** Изобразите схематически *классификацию* видов контроля.

**Задание 6.** Дайте ответ на вопрос:

Можно ли сочетать одновременно различные виды контроля?

**Задание 7.** Проанализируйте, какую реакцию у работников вызывает тот или иной вид контроля. Пометьте знаком «\*» вид контроля, который чреват наиболее серьезными ошибками. Знаком «\*\*» отметьте вид контроля, который был бы для служащих наиболее благоприятными.

Предварительный	Текущий	Заключительный

**Задание 8.** На каком этапе контроля возможно допустить самые серьезные промахи?

**Задание 9.** Какой из видов контроля является самым важным?

**Задание 10.** Существует ли на Вашем курсе контролирующее лицо или орган? Что можно сделать, чтобы усовершенствовать его место?

**Задание 11.** Содержание контрольных мероприятий.

С позиций генерального директора конкретного предприятия определите, контроль каких процессов вы будете осуществлять с помощью ваших менеджеров? Составьте и заполните таблицу 8.2.

Таблица 8.2

Содержание контрольных мероприятий в компании \_\_\_\_\_

Сфера	Содержание контрольных мероприятий	Комментарии
Персонал	_____	
Производство	_____	
Продажи	_____	
Другие важные для предприятия сферы	_____	

**Задание 12.** Составить план – схему организации контроля на ситуацию «Организация студенческой олимпиады» по следующим показателям:

1. Ключевой результат
2. Планируемый результат
3. Полученный результат
4. Измеритель
5. Оценка – вывод.

**Задание 13.** Разработайте проект реализации трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Результаты оформите в таблице 8.3:

Таблица 8.3

Вид контроля	Мероприятия в рамках вида контроля	Использование результатов контроля
Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4.	
Текущий: - контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	1. 2. 3. 4.	
Заключительный: - анализ товарооборота за год (выручки от реализации услуг, товаров)	1. 2. 3. 4.	

**Задание 14.** Разработайте проект системы контроля на выбранном вами предприятии. Объект контроля выберите самостоятельно. Результаты оформите в таблице 8.4:

Таблица 8.4

Объект контроля (трудовой коллектив, трудовая дисциплина, прибыль, выручка, локальные акты предприятия и др.)	Вид контроля	Содержание контроля
	Предварительный	
	Текущий	
	Заключительный	

#### Контрольные вопросы:

1. Контроль, понятие и сущность; этапы контроля: выработка стандартов и критериев, сопоставление с реальными результатами, коррекция.
2. Какова роль контроля в управлении?
3. Каковы основные виды контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполняемой работе?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

### ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ

**Цель:** углубление знаний о коммуникациях управления организации ОК3, ОК4, ОК5, ОК6, ПК 2.2; ПК2.4

**Методическое руководство:** демонстрация важности обратной связи в устной коммуникации.

Коммуникация – это процесс обмена информацией в организации.

Коммуникаций не бывает без информации, т.е. того, что передается в ходе коммуникативного процесса, чем люди обмениваются при коммуникации.

**Оснащение:**

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Дайте ответы на вопросы:

1. В чем состоит *сущность коммуникаций* в менеджменте?
2. Какие стороны проявления имеет *общение*?
3. Почему *неформальные коммуникации* столь важны для руководителей и организаций?
4. Какие *преграды* существуют в организационных коммуникациях?
5. Что такое *транзакционный анализ*?

**Задание 2.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий отмеченных цифрами, найдите соответствующее положение, обозначенное буквой.

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Общение	А	Коммуникация, способствующая достижению целей участников общения
2	Канал	Б	Процесс обмена информацией в организации
3	Коммуникация	В	Средства, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю
4	Эффективная коммуникация	Г	Система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников
5	Коммуникационный процесс	Д	Процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий обмен информацией
6	Коммуникационная сеть	Е	Обмен информацией между двумя и более людьми
7	Этические нормы	Ж	Соединение определенным образом участников процесса с помощью информационных потоков
8	Обратная связь	З	Источник, сообщение, канал, получатель, обратная связь
9	Элементы коммуникации	И	Реакция получателя на сообщение источника

**Задание 3.** Из представленных утверждений, выпишите неверные:

1. Целью коммуникационного процесса является передача информации.
2. Кодирование идеи происходит в ходе ее формулирования.
3. Канал превращает идею в сообщение.
4. Одновременный обмен устной и письменной информацией обычно эффективен.
5. Декодирование происходит на этапе передачи информации.
6. Обратная связь облегчает передачу информации.
7. Шум искажает смысл на любом этапе коммуникационного процесса.

8. Семантика является межличностным барьером в коммуникации.
9. Время используется как невербальная коммуникация.
10. Умение просто необходимо менеджеру.
11. Оценка работы – это способ обратной связи.
12. Коммуникации создают структуру организации.
13. Выбор средства сообщения ограничивается единственным каналом.
14. Между восприятием и коммуникацией нет прямой связи.
15. Принуждение не связано с сокрытием информации.
16. Обмен информацией предполагает ее восприятие.
17. Коммуникация – это передача информации от одного лица к другому.
18. Коммуницировать можно только с помощью нематериальных средств.
19. Формализация обедняет коммуникации.
20. Поставки являются формой коммуникации между организациями.

**Задание 4.** Ниже приводятся выдержки из беседы двух руководителей предприятий о каналах распространения информации:

- Я всегда использую только объективные источники информации: служебные документы, данные диспетчерской службы и рекомендации АСУ. В коммуникационном процессе нет места слухам и субъективной информации.

- Я с тобой не совсем согласен. Слухи можно и нужно использовать. Выявив каналы их распространения, можно организовать утечку информации и узнать о реакции на нее по каналам обратной связи. Возможная оценка реакции персонала способствует правильной подготовке нововведений на производстве.

1. Какую точку зрения Вы разделяете? Обоснуйте свою позицию.

2. Какая информация, поступающая по субъективным направлениям, является более точной?

#### **Задание 5. Конкретная ситуация «Бутики Христовара»**

Прочитайте текст конкретной ситуации (КС) и, используя теоретические знания по теме «Коммуникации в менеджменте», письменно ответьте на поставленные вопросы; сделайте выводы.

#### **КС «Бутики Христовара»**

Жанна Христовара только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовара являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт дедушки, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба полу-

чили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они замотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем, я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

### **Вопросы к КС:**

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христоदार-отец?

4. Где у Христорара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христораром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христорар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христорар-отец и были ли они эффективными? (речь, дистанция, культура времени и т.д.)
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10**

### **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

**Цель:** закрепление полученных теоретических знаний по вопросам делового общения, планирования проведения данных мероприятий, использования приемов достижения расположения подчиненных

**ОК1,ОК2,ОК3,ОК6,ОК7, ПК 2.2; ПК2.4**

**Методическое руководство:** освоить этапы делового общения.

Деловое общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа:

1. Познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с менеджером человека;
2. Создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций;
3. Непосредственный контакт менеджера с другими лицами;
4. Осознание менеджером результатов и последствий контактов.

Виды делового общения: беседы, переговоры, совещания, телефонные разговоры.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.



– пособия: методические рекомендации по практическим работам.

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Раскройте содержание термина «*деловое общение*».

**Задание 2.** Перечислите и охарактеризуйте социально- психологические механизмы воздействия партнеров друг на друга в процессе общения.

**Задание 3.** Что такое *деловая беседа*, каковы ее цели и функции?

**Задание 4.** Каковы задачи и особенности *деловых переговоров*?

**Задание 5.** Укажите и охарактеризуйте основные правила, способствующие успеху в переговорах и поддержанию благоприятного психологического климата в процессе их проведения.

**Задание 6.** Каковы цели, функции и особенности *делового совещания*?

**Задание 7.** Почему современному руководителю необходимо владеть навыками публичного выступления?

**Задание 8.** В чем заключается подготовка к публичному выступлению?

**Задание 9.** Каким *требованиям* должно соответствовать публичное выступление, чтобы на всем протяжении удерживать внимание слушателей?

**Задание 10.** Среди участников совещания часто выделяются люди, придерживающиеся определенных моделей поведения, которые они воспроизводят раз за разом. Специалисты, изучающие проблемы эффективных деловых коммуникаций, выделяют ряд ролей, которые играют некоторые участники совещаний.

Далее представлены модели поведения, которых могут придерживаться отдельные участники совещания. Такое поведение снижает эффективность совещания и требует корректирующих действий со стороны руководителя. Предложите, что можно сделать для нейтрализации или исправления непродуктивных моделей поведения.

1. *Опоздывающие*: часто приходят через какое – то время после начала совещания. Приводят объективные причины своих опозданий.

Возможное противодействие:

2. *Уходит раньше времени*, ссылаясь на неотложные дела.

Возможное противодействие:

3. *Сомневающийся*: сомневается в целесообразности выполнения тех или иных работ, выделения денежных средств и т.п.

Возможное противодействие:

4. *Скучающий*: пребывает в состоянии дремоты или постоянно зевает, рисует, читает газету или какие-то свои документы.

Возможное противодействие:

5. «*Болтуны*»: полностью отключаются от темы, обсуждаемой на совещании. Их больше волнует предмет их беседы.

Возможное противодействие

«*Крикуны*»: стараются по каждому вопросу громкогласно высказать свое мнение или комментарий.

Возможное противодействие:

«*Занятые люди*»: во время совещания подписывают документы, раз-

говаривают по мобильному телефону и решают рабочие вопросы.

Возможное противодействие:

**Задание 11.** Групповое принятие решений является необходимым компонентом работы руководителя. Сформулируйте не менее трех плюсов (положительных моментов), связанных с проведением совещаний.

*Плюсы совещаний:*

Укажите не менее трех минусов, связанных с проведением совещаний.

*Минусы совещаний:*

**Задание 12.** По предложенным ситуациям выстроить схему делового общения менеджера. В предложенных ситуациях можно воспользоваться любыми видами подсказок либо предложить собственный вариант.

Указать к какому типу собеседников относится предложенный в ситуации сотрудник (см. варианты ситуаций)

**Ситуация 1.** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными.

*Выберите наиболее приемлемый вариант решения.*

**А.** Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

**Б.** Все зависит от того, насколько авторитет в ваших глазах начальник.

**В.** Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.

**Г.** В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

**Ситуация 2.** Сотрудник вашего отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

*Действия руководителя:*

**А.** Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

**Б.** Потребность письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

**В.** Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

**Г.** Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя.

**Ситуация 3.** При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

*Что вы ответите:*

**А.** Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом.

**Б.** Успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.

**В.** Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

### **Контрольные вопросы:**

1. Правила ведения бесед, совещаний.
2. Функции и назначение управленческого общения.
3. Психологические приемы достижения расположения подчиненных.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11**

### **ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ**

**Цель:** закрепление полученных теоретических знаний по вопросам делового общения, планирования проведения данных мероприятий.

**ОК1, ОК3, ОК5, ОК6, ОК7, ОК9, ПК 2.2; ПК2.4**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Деловая беседа – является одной из самых эффективных форм организации межличностных отношений в общении, активизации интеллектуальных возможностей её участников для совместного поиска оптимального решения, доведения этого решения до заинтересованных лиц и, в конечном счете, для его реализации.

Деловые беседы могут быть незапланированные и спланированные заранее. Запланированные беседы тщательно готовятся, чтобы обеспечить благоприятный исход, в спонтанных же беседах на первое место часто выходит так называемый подготовленный экспромт.

Структура процесса беседы состоит из следующих стадий:

1. начало беседы;
2. передача информации;
3. аргументирование;
4. опровержение доводов собеседника;
5. заключительная стадия.

Важность первой и пятой стадий переоценить невозможно, так как «эффект края», свидетельствует о том, что особенно хорошо запоминаются начало и конец любого события, - неудачное начало и скомканная концовка снижают общее впечатление и подрывают авторитет предпринимателя.

Успешное прохождение через вторую, третью и четвертую стадии (высказывание мнений, обмен информацией, уточнение позиций, совместный анализ обсуждаемой проблемы) предполагает знание психологии, определенные умение и навык.

**Оснащение:**

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия: методические рекомендации по практическим работам.

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Изучите тему и составьте план беседы при приеме на ра-

боту кандидатов:

- на должность лаборанта;
- на должность начальника установки.

В каждой беседе участвуют два человека руководитель или работник отдела кадров, кандидат на должность. Сделайте выводы об успехах беседы.

**Задание 2.** Составьте план публичного выступления по теме, выбранной вами. Примерная тематика выступлений может быть такой:

1. Моя профессия -....
2. Успех фирмы и его составляющие
3. Образование сегодня и его проблемы

**Задание 3.** В кабинете начальника цеха П. Р. Сергеева шло оперативное совещание. Все было как обычно. За большим столом в мягком кресле сидел начальник цеха за другим, еще более длинным столом сидели руководители отделов, служб, старшие мастера, мастера. С правой стороны сидели заместители начальника цеха.

Этот понедельник, день оперативки, не предвещал каких-либо изменений в ритме работы коллектива. За прошедшую неделю намеченное задание выполнено на 101%, нарушение технологических процессов не было, поставка материалов велась по плану. Другие службы тоже не подвели. Однако видно было, что П.Р. Сергеев чем-то недоволен.

Это чувствовали все присутствующие на совещании сотрудники. А причина оказывается в следующем. В пятницу начальник цеха подошел к старшему мастеру Н.Ш. Романову в конце смены и предложил ему организовать работу в субботу, а возможно, и в воскресенье, т.к. из смежного цеха должна поступить на обработку детали, выражаясь словами начальника цеха, «очень аварийная». Конкретно времени поступления детали начальник цеха сказать не мог, т.к. в смежном цехе указанная деталь обрабатывалась в начальной стадии.

Предположительное время поступления детали в цех – 15 часов, в субботу.

В понедельник, перед оперативным совещанием, П.Р. Сергееву позвонил начальник смежного цеха и сказал, что он (Сергеев) подвел его, не выполнив его просьбу. На оперативном совещании П.Р. Сергеев спросил Н.Ш. Романова о причине невыполнения задания и указал на то, что если тот не хочет подчиняться его требованиям, то может уходить из цеха. Среди сотрудников цеха прошла волна возмущения, но скоро все стихло и приняло обыденный, повседневный ритм.

Вопросы:

1. Прав ли начальник цеха П.Р. Сергеев?
2. В чем конкретная вина старшего мастера Н.Ш. Романова?
3. Как поступили бы вы в этой ситуации на месте начальника цеха?

**Контрольные вопросы:**

1. Как следует готовиться к деловой беседе?
2. Назовите основные требования к ведению беседы?
3. Назовите четыре фактора воздействия на участника беседы?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12-13

### ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

**Цель:** закрепление полученных теоретических знаний по вопросам процесса принятия решения; знать виды управленческих решений.

**ОК1, ОК2, ОК3, ОК5, ОК6, ОК8, ПК 2.2; ПК2.3.**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Принятие решений – это составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения возникает на всех этапах процесса управления и связана со всеми областями управленческой деятельности.

Управленческое решение – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера, направленной на достижение целей организации.

Выработка и постановка решений – творческий процесс любого руководителя, который заключается в следующем:

- выработка и постановка цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решения;
- конкретизация решения для его исполнителя.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам.

Ход работы (задания):

**Задание 1.** По итогам года руководство организации решило премировать один из отделов своей организации. В качестве критерия выбора отдела руководитель использовал коэффициент качества управленческих решений, принимаемых в данных отделах.

Рассчитайте коэффициенты качества управленческих решений во всех отделах организации и определите отдел, который следует премировать. Данные о деятельности отделов приведены в таблице 12.1.

Таблица 12.1

**Уровень качества управленческих решений  
по структурным подразделениям организации за 20\_\_ год**

Структурные подразделения	Количество принятых управленческих решений (Рп)	Количество выполненных управленческих решений (Рв)	Количество выполненных некачественных управленческих решений (Рн)
Бухгалтерия	230	205	25
Финансовая служба	300	271	29
Производственный отдел	295	250	45
Маркетинговая служба	150	120	30
НИОКР	51	41	10

**Решение:**

**Задание 2.** В целях повышения эффективности хозяйственной деятельности руководством компании «Горячий хлеб», которая производит и реализует хлебобулочные изделия, были изменены функциональные обязанности работников и сокращен один человек.

За выполнение дополнительных функций работникам увеличили оплату труда. В результате проведенных изменений себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий снизилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за увеличения объема продаж. Общие показатели до и после реализации УР приведены в таблице 12.2.

Таблица 12.2

Период	Выручка от реализации продукции в месяц, млн. руб. (В)	Общие затраты в месяц, млн. руб. (З)	Прибыль, млн. руб. (П)
До реализации УР	4,78	3,68	
После реализации УР	5,24	3,42	

На основе имеющейся информации необходимо:

- 1) рассчитать прибыль компании до и после реализации УР;
- 2) рассчитать экономическую эффективность управленческого решения следующими методами:
  - а) косвенным методом сопоставления различных вариантов;
  - б) методом конечных результатов при доле УР в эффективности производства, равной 20% ( $K=20\%$ ).

Решение:

**Задание 3.** Совету райпо нужно выбрать один из трех видов деятельности по оказанию услуг сельскому населению, которым райпо будет заниматься в ближайшей перспективе. Для этого:

- а) рассчитайте объем услуг, который обеспечит безубыточность работы;
- б) выберите вид деятельности, который принесет наибольшую прибыль.

Таблица 12.3

Данные о видах деятельности по оказанию услуг сельскому населению

Показатели	Виды деятельности			
	Условные обозначения	Д1	Д2	Д3
Цена услуги 1 ед., руб.	Ц	55	30	20
Переменные затраты на 1 ед., руб.	ЗП	33	17	15
Постоянные затраты усл. ед., руб.	ПЗ	55000	72000	69000
Прогнозируемый объем услуг, ед.	ПУ	7200	8500	9500

Решение:

**Задание 4.** Оценка альтернативных вариантов решения.

Ознакомившись с ситуациями, ответьте на вопросы, и результаты занесите в таблицу 12.4.

1. Старший продавец Орлова С.П. магазина «Обувь» подала заявление с просьбой об увольнении. Заведующий магазином принял решение об удовлетворении ее просьбы.

2. В связи с предстоящей реорганизацией производства и сокращением штатов руководитель поручил назначенному им бригадиру подобрать работников бригады.

3. К руководителю предприятия обратился молодой специалист с жалобой, что его обошли с премией. Распределение премии по КТУ происходило на собрании трудового коллектива отдела, когда молодой специалист был в командировке. Руководитель согласился с мнением коллектива отдела.

4. В магазине «Овощи - фрукты» в связи с увеличением объема товарооборота возросли затраты ручного труда и директор решил увеличить численность работников, связанных с погрузочно-разгрузочными операциями.

5. Директор магазина поручил техническому отделу приобрести автопогрузчик.

6. Директор организации стал замечать, что резко ухудшилась дисциплина: участились опоздания, прогулы, увеличилась текучесть кадров. Директор принял решение о внедрении системы материальных штрафных санкций.

Таблица 12.4

№ п/п	Характеристики и виды принимаемого решения	Лица, участвующие в процессе принятия решения	Уровни принятия решения	Информация, необходимая для принятия решения	Возможные альтернативные решения

**Задание 5.** Укажите, какие этапы выработки управленческих решений связаны с наибольшими трудностями и ошибками в практике работы организации. Ответ обоснуйте.

**Задание 6.** Укажите важнейшие, вызывающие затруднения на тех этапах выработки управленческих решений, которые были выделены вами.

Этап:

Причины затруднений:

Этап:

Причины затруднений:

Этап:

Причины затруднений:

**Задание 7.** Рассмотрите несколько ситуаций, с которыми человеку постоянно приходится сталкиваться в жизни. Напишите, какие риски могут вам угрожать, и какая информация потребуется для того, чтобы выбрать правильный метод управления выявленными рисками.

*При покупке машины*

**Риски**

**Информация, необходимая для управления рисками**

---

---

*При переезде на новую квартиру*

**Риски**

**Информация, необходимая для управления рисками**

---

---

*При переходе на новую, более высокооплачиваемую работу*

**Риски**

**Информация, необходимая для управления рисками**

---

---

**Задание 8.** Укажите, на основании, каких критериев вы будете оценивать альтернативные решения, направленные на сокращение производственных издержек.

**Задание 9.**

а) Поясните сущность *компромисса* при принятии управленческого решения. Опишите принципы компромисса, лежащие в основе принятия управленческого решения.

б) Сформулируйте *общие требования* (рекомендации) по организации процесса принятия и реализации решения.

в) Назовите *рекомендации* по формированию информационной базы для принятия решений в организации.

**Задание 10.** «Типовой процесс разработки рационального решения»

Вам как менеджеру необходимо принять важное решение (определите, какое). Воспользуйтесь для этого типовой схемой разработки рационального решения. Перерисуйте и заполните таблицу 12.5.

Таблица 12.5

**Типовой процесс разработки рационального решения**

№ п/п	Этап	Содержание (описание) этапа
1	Диагностика проблемы	
2	Формулировка ограничений и критериев	Ограничения: Критерии:
3	Определение вариантов решения	
4	Оценка вариантов	
5	Окончательный выбор	



### **Контрольные вопросы:**

1. Каковы требования, предъявляемые к управленческим решениям?
2. Какова роль руководителя в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений?
3. Какие факторы, влияют на качество управленческого решения?
4. Какова роль единогласия и коллегиальности в процессе подготовки и принятия управленческих решений?
5. Какую роль играет фактор времени при подготовке, принятии и реализации управленческих решений?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14**

### **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ**

**Цель:** углубление знаний о методах и способах управления конфликтами.

**ОК4, ОК6, ОК7, ОК8, ОК9, ПК 2.2; ПК2.4**

**Методическое руководство:** углубить знания о конфликтах и методах их разрешения; использовать методику управления конфликтами в менеджменте.

Конфликт – это такое взаимодействие между субъектами, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которыми могут быть как конкретные лица, группы, так и организации в целом, причем это несогласие между сторонами приводит к тому, что сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации и дисфункциональным, т. е. приводить к снижению эффективности организации, личной удовлетворенности, группового сотрудничества.

Методы разрешения конфликтной ситуации: уклонение, принуждение, сглаживание, компромисс.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам.

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Используя рекомендованную литературу, ответьте на во-

просы:

1. Что является основными *элементами* конфликта?
2. *Конфликтная ситуация* предполагает наличие ...
3. Каковы *причины* конфликтов?
4. Какие существуют *межличностные стили* разрешения конфликтов?
5. Каковы *причины стресса*?

**Задание 2.** Изобразите в виде схемы:

- а) Модель стрессовой ситуации
- б) Модель процесса конфликта

**Задание 3.** Укажите последствия конфликтов.

Позитивные (функциональные)	Негативные (дисфункциональные)

**Задание 4.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее положение, обозначенное буквой.

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Конфликт	А	К одному человеку предъявляются противоречия требования по поводу того, каким должен быть результат его работы
2	Межгрупповой конфликт	Б	Разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.
3	Интрига	В	Несогласие между двумя и более сторонами, когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.
4	Решение проблемы	Г	Принятие точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.
5	Ролевой конфликт	Д	Состояние напряжения, возникающие у человека под влиянием различных неблагоприятных факторов.
6	Стресс	Е	Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы причины конфликта принять и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.
7	Компромисс	Ж	Конфликт между подразделениями управляемой и управляющей систем предприятия.
8	Структурные методы управления конфликтом	З	Намеренное запутывание людей, чтобы вынудить их к определенным действиям и нанести ущерб.

**Задание 5.** Проанализируйте ситуации:

Ситуация 1. На заседании Совета директоров туристической фирмы выяснилось, что члены Совета получают важные отчеты слишком поздно, не успевают должным образом с ними ознакомиться и подготовиться к ра-

боте. Защищаясь, два административных работника утверждали, что почти невозможно писать отчеты в офисе, где их беспрерывно отвлекают телефонные звонки или посетители. Трудно работать дома, поскольку компьютер с текстовым редактором нужен в офисе. Председатель Совета директоров должен найти решение проблемы.

1. Укажите причину и тип конфликта.

2. Предложите решение конфликта.

Ситуация 2. Совет директоров решил улучшить информационное обеспечение фирмы и создать библиотеку. Для выполнения решения необходимо отобрать помещение у одного из двух отделов, расположенных на втором этаже и разместить сотрудников в помещении на седьмом этаже с меньшей площадью. Оба отдела не желали расставаться со своим помещением и представили свои доводы Совету директоров, который и решил, у кого отобрать помещение.

1. Укажите, какими методами может быть решена данная проблема.

2. Какие факторы необходимо учитывать при решении конфликтной ситуации?

Ситуация 3. Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

1. Какие виды конфликта отражены в ситуации?

2. Как должен был поступить руководитель предприятия?

Ситуация 4. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения:

а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выразю подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Ответ обоснуйте.

Ситуация 5. Директор АО «Весна» Иванов П.С. отдал распоряжения Сидорову Н.П. инженеру производственного отдела составить отчет о реализации продукции за прошлый год. Сидоров Н.П. составил отчет на основе документации, находящейся в бухгалтерии. Но так как он устроился на это рабочее место месяц назад и еще достаточно не ознакомился с требованиями руководства, в отчете были отражены не все данные. На следующем оперативном совещании директор высмеял Сидорова Н.П. в присутствии сотрудников, назвав его отчет безграмотным и усомнился в его соответствии занимаемой должности.

1. Какой вид конфликта представлен в ситуации?

2. Как следовало поступить руководителю?

**Задание 5.** Стресс – это напряженное состояние человека, возникающее в ответ на взаимодействие экстремальных факторов. Перечислите факторы, которые могут вызвать стресс у работников, например, банковской сферы. Какие Вы знаете индивидуальные способы снятия стресса?

**Задание 6.\*** Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

В организации прошел слух о сокращении штата работников. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, возникли слухи и сплетни.

Наконец до каждого подразделения довели списки увольняемых.

В подразделении, где работала Галина, было 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала начальница пенсионного возраста. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения и выразила несогласие, заявив, что она работает в этой должности 15 лет и единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у неё на иждивении больной 17-летний сын.

Тогда руководитель решил сократить одну из молодых сотрудниц, которая была принята на работу позже всех. Её проблемы – наличие малолетнего сына и неработающего мужа, во внимание не были приняты. Оставшиеся, конечно, вздохнули с облегчением, хотя никто не считал решение справедливым.

Прошло уже много времени, а прежней доброжелательной атмосферы в коллективе как не бывало. Все недовольные высшим руководством из – за необъективности и непоследовательности в кадровых решениях: почему во главу угла ставят то возраст, то квалификацию, то стаж, то базовое образование.

*Вопросы:*

1. Можно ли говорить о конфликте в подразделении? Если да, то охарактеризуйте его.

2. Если, на Ваш взгляд, в подразделении несколько конфликтов, охарактеризуйте каждый.

3. Что можно посоветовать руководителю на случай сокращения штата работников?

4. Что можно посоветовать подчинённым по поводу сокращения кадров.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое конфликт?
2. Способы управления конфликтами
3. Опишите структурные методы разрешения конфликта
4. Каковы основные стили отношений между людьми, которые можно использовать для разрешения конфликта?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15**

### **РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО**

**Цель:** закрепление полученных теоретических знаний по вопросам тактики должностной власти; исследовать основы власти по различным должностям.

**ОК4, ОК6, ОК7, ОК8, ПК 2.2; ПК2.3; ПК2.4**

**Методическое руководство:** закрепление полученных теоретических знаний по вопросам тактики должностной власти; продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

Руководитель организации - человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Влияние - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Один человек может влиять на другого с помощью одних лишь идей.

Власть - это возможность влиять на поведение других.

Власть может принимать разнообразные формы. Согласно классификации основ власти, имеется пять основных форм:

1. Власть, основанная на принуждении.
2. Власть, основанная на вознаграждении.
3. Экспертная власть.
4. Эталонная власть (власть примера).
5. Законная власть.

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации.

Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.

Делегирование полномочий используется в отношении отдельных лиц и групп, достигших высокой квалификации.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:  
 Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, перечисленных цифрами, найдите соответствующее положение, обозначенное буквой.

Таблица 15.1

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Руководитель	А	Поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида.
2	Лидерство	Б	Влияние, основанное на страхе наказания.
3	Власть	В	Способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей.
4	Власть, основанная на вознаграждение	Г	Передача всех административных полномочий одному руководителю и ответственность всех подчиненных только перед ним.
5	Власть, основанная на принуждении	Д	Человек, который эффективно управляет своими подчиненными в целях выполнения ими поставленных задач.
6	Влияние	Е	Наличие существенных признаков или особенностей, которыми человек отличается от других сотрудников.
7	Эталонная власть	Ж	Возможность влиять на поведение других.
8	Единоначалие	З	Влияние, основанное на ожидании подчиненными вознаграждения от руководителя.
9	Качества лидера	И	Влияние, основанное на желании подчиненных подражать своему руководителю.

**Задание 2.** Дайте ответы на вопросы:

1. Как соотносятся между собой власть, влияние, лидерство?
2. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?
3. Что такое харизма?
4. Перечислите качества, присущие истинному лидеру.
5. Лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство - ...
6. В условиях экономической нестабильности и снижения жизненного уровня трудящихся самой эффективной является власть ...

**Задание 3.** Объясните, что означает понятие «авторитет руководителя».

**Задание 4.** Сравните (найдите сходства и различия) явления формального и неформального авторитета.

*Сходства:*

*Различия:*

**Задание 5.** Изучите качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера и профессиональных навыков и оформите в таблице.

Таблица 15.2

Интеллектуальные способности	Черты характера лидера	Профессиональные навыки

**Задание 6.** Впишите в таблицу качества руководителя, способствующие успешной деятельности.

Таблица 15.3

Личные	Профессиональные	Организаторские и деловые

**Задание 7.** Сгруппируйте правильные и неправильные утверждения.

1. Влияние – это вещественное и нравственное действие.
2. Власть является влиянием в сторону изменения поведения.
3. Власть руководителя не зависит от степени свободы подчиненного.
4. Власть не существует, если ею не пользоваться.
5. Власть является способностью, но не возможностью влиять на других.
6. Власть используется как социальный термин.
7. Понимание отношения власти ситуационно.
8. Авторитет строится только на неформальной власти.
9. Харизма не влияет на формирование личностной основы власти.
10. Личностная основа власти находится в руках вышестоящего начальника.
11. Основа власти – это то, через что определенная власть используется.
12. Специализация ограничивает экспертную власть.
13. Право на власть может быть единственным источником власти.
14. Право принятия решения как власть принадлежит только руководителю.
15. Вознаграждение и принуждение ослабляют власть.
16. Лидерство связывается с эффективностью влияния.
17. Лидер использует власть для достижения целей организации.

Таблица 15.4

Правильные утверждения	Неправильные утверждения
Например: № 1,3,...	№ 2,8,...

**Задание 8.** Выберите правильный вариант ответа. Ответ оформите в таблице.

1. Человека, проявляющего более высокий, чем остальные, уровень активности и влияния на принимаемые решения, ведущего за собой остальных, называют:

- а) руководителем
- б) менеджером
- в) лидером

- г) начальником
2. Главной особенностью деятельности любого руководителя является:
- а) престижность работы  
 б) общение с людьми  
 в) высокий авторитет  
 г) владение частью акций предприятия
3. Уважение, доверие, признание профессиональной компетентности со стороны сотрудников определяется понятием:
- а) руководство  
 б) статус  
 в) авторитет  
 г) власть
4. К профессиональным качествам руководителя относятся:
- а) компетентность  
 б) общая культура  
 в) умение планировать  
 г) все перечисленные
5. Оптимальными взаимоотношениями между руководителем и неформальным лидером в коллективе считаются отношения:
- а) сотрудничества  
 б) приятельства  
 в) соперничества  
 г) разделения сфер влияния

**Задание 9.** «Качества и компетенции лидера в разных областях деятельности». Сформулируйте перечень качеств и компетенций, необходимых лидерам в разных областях деятельности. Перерисуйте и заполните таблицу 15.5.

Таблица 15.5

Качества и компетенции лидера в разных областях деятельности

№ п/п	Область деятельности	Перечень качеств и компетенций лидера
1	Крупное промышленное предприятие, использующее новейшие технологии производства	
2	Негосударственное высшее учебное заведение - университет, ориентированный на инновационные методы обучения студентов	
3	Спортивная детско-юношеская школа	
4	Выбранная вами организация _____	

**Задание 10.** Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» - перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.



- медсестра в больнице
- ректор в крупном университете
- генеральный директор в небольшой фирме
- техник по медприборам в кардиологическом центре
- специалист отдела кадров в металлургической компании
- профессор в университете
- оператор ПК в известной фирме
- бухгалтер в поликлинике
- региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- исследователь в компании высоких технологий
- полицейский на посту
- морской прапорщик на авианосце
- надомный ремесленник
- секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- депутат совета федерации

**Задание 11.** Проанализировав свое участие в занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и обучающимися в группе. Заполните прилагаемую таблицу 15.6.

Таблица 15.6

Власть в группе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Обучающийся

**Контрольные вопросы:**

1. Почему власть называют главным механизмом управления?
2. Каковы источники власти менеджера?
3. Почему правила являются более эффективным механизмом управления, чем прямое властное воздействие?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16

### СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

**Цель:** проконтролировать степень усвоения следующих основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих занятиях.

**ОК1, ОК2, ОК5, ОК6. ОК7, ОК9, ПК 2.2; ПК2.4**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Стиль управления – это совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач, используемых руководителем, манера его поведения по отношению к подчиненным. Стиль управления оказывает

существенное влияние на эффективность деятельности коллектива и предприятия (организации) в целом. Конкретный стиль управления в реальных условиях определяют факторы объективного и субъективного характера.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам.

Ход работы (задания):

### Задание 1.

а) Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?

б) Всегда ли демократический, ориентированный на человека стиль руководства оказывается эффективным?

в) Какой из стилей руководства позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

**Задание 2.** Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность стиля руководства.

**Задание 3.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующие определения, обозначенные буквой:

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Лидер	А	Совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения.
2	Неформальная организация	Б	Совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи.
3	Авторитарный стиль руководства	В	Манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей.
4	Руководство	Г	Стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность.
5	Демократический стиль руководства	Д	Человек, способный воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу.
6	Стиль руководства	Е	Стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких – либо возражений со стороны подчиненных.
7	Либеральный стиль руководства	Ж	Официально назначенный руководитель.
8	Сотрудничество	З	Спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.
9	Формальный лидер	И	Способность оказывать влияние на отдельных лиц и группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Задание 4.** Выбранный Вами стиль управления не может оставаться неизменным в различных управленческих ситуациях. Умелый руководитель должен анализировать ситуацию и приспособлять к ней соответствующий стиль руководства. Кроме того, стиль управления должен меняться с ростом профессионального мастерства, опыта работы подчиненных.

Какие стили управления необходимо использовать в следующих ситуациях:

а) На начальном этапе формирования организации Вам необходимо распределить ресурсы, поставить цели, сформировать задачи перед подчиненными, у которых к тому же нет опыта в подобном виде деятельности.

б) Если Вам необходимо решить сложную задачу и есть время для выработки оптимального решения, а ваши подчиненные – достаточно грамотные и квалифицированные специалисты, имеющие свое мнение на этот счет.

в) Если коллектив, которым вы руководите, достаточно сплочен; люди, работающие в нем – профессионалы, имеющие большой стаж, а вам нужно выполнить ординарное задание в установленные сроки.

г) Если вам необходимо срочно устранить аварию, произошедшую на производственном участке.

Укажите достоинства и недостатки указанных стилей управления.

**Задание 5.** Заполните таблицу 16.1:

Таблица 16.1

Критерий	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
Принятие решений			
Планирование			
Контроль			
Отношение к подчиненным			
Манера общения			

**Задание 6.** Выберите правильный вариант ответа. Ответ оформите в таблице.

1. Наиболее эффективным стилем руководства в условиях экстремальной ситуации является:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) попустительский;
- г) бюрократический.

2. Для решения задач, требующих точного и обязательного выполнения всех процедур, строгого распределения обязанностей, четкого соблюдения сроков выполнения, наиболее эффективен стиль руководства:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) бюрократический;
- г) попустительский.

3. Наивысшей стадии развития коллектива более всего соответствует стиль руководства:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) попустительский;
- г) бюрократический.

4. Оптимальными взаимоотношениями между руководителем и неформальным лидером в коллективе считаются отношения:

- а) сотрудничества;
- б) приятельства;
- в) соперничества;
- г) разделение сфер влияния.

**Задание 7. «Личные цели и миссия команды».** Определите взаимосвязь личных целей и миссии команды. Перерисуйте и заполните таблицу 16.2. Далее выполните задание 1 и задание 2.

Таблица 16.2

Личные цели и миссия команды

Уровень	Моей ответственности	Требований к команде
Личный	Каким я хочу стать? Какие черты характера хочу развить? Какие изменить?	Как команда может мне в этом помочь?
Социальный	Какие социальные приобретения мне нужны? В каких отношениях с коллегами я нахожусь? Какой уровень доходов мне необходим?	Как команда может мне помочь в достижении этих целей?
Духовный	Каково моё предназначение? Какие мои таланты уже востребованы, а какие ещё нет? Что для меня является главным?	Что я могу предложить команде, и в чём мне нужна поддержка команды?

**Задание 7.1.** Сформулируйте рекомендации по развитию компетенций командной работы обучающегося.

**Задание 7.2.** Изучите роль формального и неформального лидерства в повышении эффективности командной работы в учебной группе.

**Контрольные вопросы:**

- 1. Когда демократический, ориентированный на человека стиль руководства оказывается эффективным?
- 2. Какой из стилей руководства не позволит оптимально и быстро решить возникшие трудности в отношениях между сотрудниками?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 17

### СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

**Цель:** проконтролировать степень усвоения следующих основных знаний, умений и навыков, изученных и сформированных на предыдущих

занятиях.

**ОК2, ОК5, ОК6. ОК7, ПК 2.2; ПК2.2; ПК2.4**

**Методическое руководство:** последовательно выполнить предложенные задания.

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

По своему *содержанию* можно выделить следующие метода управления:

- организационно - административные, основанные на прямых директивных указаний;
- экономические, обусловленные экономическими отношениями;
- социально - психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам.

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Дайте определение понятию «*метод управления*».
2. На основе, каких признаков *классифицируются* методы управления?
3. Какие три основные *группы* методов управления вам известны?
4. Назовите отличия в *организационных характеристиках* методов управления.
5. Чем определяется *содержание* методов управления?

**Задание 2.** Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по следующим видам воздействия:

1. Основа применения
2. Подходы к реализации
3. Требования к субъекту
4. Организационное воздействие
5. Административное воздействие
6. Материальное воздействие
7. Моральное воздействие.

**Задание 3.** Перечислить какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия - это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

**Задание 4.** Представьте ответы в таблице

1. Деятельность человека: потребность в управлении.
2. Менеджмент: концепция, искусство, профессионализм.

3. Основные закономерности и принципы менеджмента.

4. Социально-экономические условия функционирования менеджмента.

**Задание 5.** Прочитайте высказывание о менеджменте известного американского теоретика по организационным проблемам Питера Друкера: «Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Менеджмент в сущности является и стимулирующим элементом социальных изменений, и локомотивом значительных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, дал толчок самому значительному социальному феномену – взрыву образования».

Ответьте на вопросы:

1. Какое словосочетание отражает главную идею автора?

2. Каково отношение автора к менеджменту?

3. Как, по Вашему мнению, будет развиваться менеджмент в ближайшие десятилетия?

4. В чем особенности подготовки менеджеров в Японии и США?

5. Что общего между японской и американской моделями менеджмента?

**Задание 6.** Проанализируйте ситуацию. В рамках трехдневного семинара, организованного Домом знаний и Центром технической информации для руководителей производства, был проведен «круглый стол» по проблемам управления производством. Заслушан доклад на тему «Современные методы управления». Дискутировались вопросы: какие из известных методов управления предоставляют фирме большую самостоятельность? Что общего и специфического в различных методах управления?

Мастер Филимонов сказал: «Как бы мы ни называли эти методы, у них есть общее – это меры, которые требуют обязательного выполнения. И тут не вижу никаких принципиальных отличий».

«Я с Вами не согласен, коллега, - вступает в полемику начальник кадровой службы объединения Петров, - у этих методов больше отличий, чем общего. Экономические методы представляют собой общие правила поведения системы управления, организационные и социально-психологические методы – чаще всего косвенного воздействия».

Вопросы:

1. Какие из известных методов управления дают фирме большую степень свободы?

2. Какие общие и специфические черты у каждой из известных групп методов управления?

**Задание 4.** Руководителем ООО «Союз» принято решение о премировании работников планово-экономического отдела за досрочную разработку финансовой отчетности. Главному бухгалтеру в связи с этим необходимо обеспечить выдачу премии из фонда материального поощрения в размере 80% ежемесячного должностного оклада.

Вопросы:

1. Определите методы управления, используемые в ситуации.

2. На основании какого распорядительного документа будет выдана премия?

**Задание 7.** Выберите правильный вариант ответа. Ответ оформите в таблице.

1. Что включает в себя понятие *методологии* управления?

- а) методы управления;
- б) совокупность методов изучения проблем управления;
- в) логическая организация деятельности по управлению;
- г) подход к управлению, концепция управления.

2. Что такое *управление*?

- а) координация работы трудового коллектива;
- б) передача командной информации из управляющей системы в управляемую;
- в) взаимодействие управляющей и управляемой систем на основе обратной связи;
- г) целенаправленное воздействие, необходимое для согласования совместного труда.

3. Какие способы воздействия включают *экономические методы* управления?

- а) планирование, хозрасчет, директивное задание;
- б) самокупаемость, самофинансирование, платеж в бюджет;
- в) ценообразование, кредитование, экономические санкции, экономическое поощрение;
- г) состав экономических показателей, показатели, планируемые сверху, методические указания по расчету и использованию экономических показателей.

4. В чем специфика *организационных методов* управления?

- а) они являются специфической группой методов, существующей и используемой наравне с другими методами управления;
- б) методы централизованного управления, от их использования зависит хозяйственная самостоятельность предприятия;
- в) методы административной деятельности, опирающиеся на принуждение и ограничение в противовес стимулированию;
- г) организационные методы управления не предполагают выбора.

5. Какое из перечисленных действий вы отнесли бы к *социально-психологическому* методу управления?

- а) руководитель ввел в действие новое положение по аттестации кадров;
- б) принято решение о строительстве заводского профилактория;
- в) изменен порядок оценки работы и премирования за высокое качество ее выполнения;
- г) введена автоматизированная система контроля использования рабочего времени.

6. Экономический аспект управленческого решения проявляется в:

- а) развитии производственной демократии;

- б) эффективности использования ресурсов;
- в) улучшении состава и квалификационной структуры коллектива;
- г) организационном решении.

**Контрольные вопросы:**

1. Что включает в себя понятие «менеджмента» и почему необходимо управление?
2. В чем отличие управленческого труда от других его видов?
3. В чем особенности менеджмента как науки?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 18**

### **РАЗРАБОТКА АНКЕТЫ «КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА»**

**Цель:** получить навыки определять качества потенциальных работников.

**ОК1, ОК2, ОК3, ОК4, ОК6, ОК7, ОК9, ПК 2.2; ПК2.3; ПК2.4**

**Методическое руководство:** обеспечить усвоение основных вопросов, входящих в содержание темы.

Менеджер – человек, занимающийся управленческую деятельность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Менеджеры занимают различные позиции в организации (директор, руководитель группы, организатор определенного вида работ, начальник, заведующий и т.д.), решают далеко не одинаковые задачи, выполняют разные функции.

Оснащение:

– рекомендуемые информационные источники:

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

– пособия

методические рекомендации по практическим работам.

Ход работы (задания):

**Задание 1.** Разработайте анкету «Качества менеджера», в которую включите все навыки, способности, черты личности, которыми должен быть наделен, по вашему мнению, сильный руководитель. Эта анкета может служить опросником при приеме на работу в качестве менеджеров.

**Задание 2.** Составьте кроссворд из 20 тематических терминов.



## ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### **Печатные учебные издания основной литературы:**

Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

**Электронные учебные издания основной литературы, имеющиеся в электронном каталоге электронно-библиотечной системы**

1. Драчева Е. Л. Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования - М.: Академия, 2014. – 304 с. [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.academia-moscow.ru>]

2. Менеджмент: учебник для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 448 с. — (Профессиональное образование) [Электронный ресурс; Режим доступа <https://www.biblio-online.ru>].

Менеджмент. Практикум: учебное пособие для СПО / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 246 с. — (Профессиональное образование) [Электронный ресурс; Режим доступа <https://www.biblio-online.ru>]

### **Печатные учебные издания дополнительной литературы**

1. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебное пособие – Ростов н/Д: Феникс, 2012

2. Менеджмент: учебное пособие / А. В. Шевелев, Г. В. Зубков – М.: ЦКТ, 2012. – 540 с.

3. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Е. Б. Колбачева – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 381, [1] с. (Высшее образование)

4. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / под ред. Э. М. Короткова – М.: Юрайт, 2012.– 445 с.

5. Шевелева А. В., Зубков Г. В. Менеджмент: Методические рекомендации по подготовке и написанию курсовой работы – М.: ЦКТ, 2012. – 24 с.

6. Семенов А. К. Теория менеджмента: учебник – М.: Дашков и К, 2012. – 492 с.

7. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И. А. Максимцева – М.: Юрайт, 2012. – 525 с.

8. Лукичева Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие – М.: Омега-Л, 2012. – 263 с. (Библиотека высшей школы)

9. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2012. – 320 с.

10. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. Пособие – М.: Омега-Л, 2013. – 407 с.

11. Шевелева А. В., Зубков Г. В. Менеджмент: учебное пособие – М.: ЦКТ, 2012. – 540 с.

12. Сетков В. И. Менеджмент: учебное пособие – М.: КНОРУС, 2012 – 152 с. (Среднее профессиональное образование) Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие - М.: Проспект, 2015. – 176 с.

13. Веснин В. Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие - М.: Проспект, 2015. – 176 с.

14. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2012. – 448 с.

15. Прожирова И. А. Менеджмент. Методические указания к выполнению практических занятий для студентов очной формы обучения образовательных учреждений среднего профессионального образования специальности 080114 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) - Нижневартовск: ННТ (филиал) ФГБОУ ВО «ЮГУ», 2014.

16. Периодическое издание: Журнал «Бухгалтерский учет и налоги»

17. Периодическое издание: Журнал для бухгалтеров бюджетных, казенных, автономных учреждений «Учет в образовании»

Периодическое издание: Теоретический и научно-методический журнал «Среднее профессиональное образование» + Приложение

**Электронные учебные издания дополнительной литературы, имеющиеся в электронном каталоге электронно-библиотечной системы**

Драчева Е. Л. Менеджмент: практикум: учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования - М.: Академия, 2016. – 304 с. [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.academia-moscow.ru>

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ НА ПРАКТИЧЕСКОМ ЗАНЯТИИ</b> .....	3
<b>ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ</b> .....	5
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1 СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	5
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2 ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	8
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3 ХАРАКТЕРИСТИКА СОСТАВЛЯЮЩИХ ЦИКЛА МЕНЕДЖМЕНТА</b> .....	12
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4 ПЛАНИРОВАНИЕ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ</b> .....	13
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5 ОРГАНИЗАЦИЯ. ТИПЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	16
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6 РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	20
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7 МОТИВАЦИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ</b> .....	22
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8 КОНТРОЛЬ</b> .....	26
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9 ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ</b> ..	28
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10 ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ</b> .....	32
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11 ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ И ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ</b> .....	35
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12 -13 ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ</b> .....	37
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ</b> .....	41
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 15 РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЁРСТВО</b> .....	45
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 16 СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	49
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 17 СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	52
<b>ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 18 РАЗРАБОТКА АНКЕТЫ «КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА»</b> .....	56
<b>ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	57

## **ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические указания к выполнению практических занятий  
для обучающихся очной формы обучения  
образовательных учреждений  
среднего профессионального образования  
специальности 38.02.01  
Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

Методические указания к выполнению практических занятий  
разработал преподаватель: Дембицкая Елена Валерьевна

**Подписано к печати 28.03.2017 г.**

Формат 60x84/16

Тираж

Объем 3,7 п.л.

Заказ

20 экз.

---

### **МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**

**«Югорский государственный университет»**

**НИЖНЕВАРТОВСКИЙ НЕФТЯНОЙ ТЕХНИКУМ (филиал)**

**федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования**

**«Югорский государственный университет»**

628615 Тюменская обл., Ханты-Мансийский автономный округ,

г. Нижневартовск, ул. Мира, 37.