


# БПОУ ВО «Грязовецкий политехнический техникум»


## Рассмотрено

цикловой комиссией по общепрофессиональным дисциплинам и профессиональным модулям отделения «Экономика и коммерция (по отраслям)»

## Согласовано

зам. директора по ОМР  
 Е. А. Ткаченко  
« 30 » августа 2018 г.

Протокол № 1 от « 30 » августа 2018 г.

Председатель комиссии:  
 Е. Н. Баранова

## ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

по учебной дисциплине

### ОП 03 «Менеджмент»

Специальность: 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)»

Преподаватель: Е. Н. Баранова

Грязовец  
2018 г.

## **Пояснительная записка**

Пакет инструкционных карт разработан на основании программы учебной дисциплины «Менеджмент» для специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)».

В результате освоения дисциплины студент должен уметь:

- ✓ Использовать на практике методы планирования и организации подразделения;
- ✓ Анализировать организационные структуры управления;
- ✓ Проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- ✓ Применять в профессиональной деятельности приемы и методы делового и управленческого общения;
- ✓ Принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- ✓ Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

При изучении дисциплины необходимо постоянно обращать внимание на необходимость проведения практических работ, так как практические навыки могут быть использованы в будущей практической деятельности. Выполнение практических работ поможет студентам в следующем: сделать первые шаги в овладении приемами управленческого и делового общения, принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность, подготовиться к принятию решений более сложных задач и к анализу более сложных ситуаций.

Курс учебной дисциплины «Менеджмент» рассчитан на 70 часов обязательной нагрузки, из них 36 часов практические работы.

Практические занятия проводятся целой группой. Студенты работают в паре по инструкционным картам, по отдельному варианту. Все практические работы оформляются в отдельную рабочую тетрадь. Практические занятия рассчитаны на 2 часа, что отражено в тематическом плане.

Практически работы отрабатывают общие и профессиональные компетенции:

- ✓ ОК -01-05,09,11
- ✓ ПК 2.2-2.4, 2.6, 4.5

## Перечень практических работ по дисциплине «Менеджмент»

№ п/п	Название практической работы	Кол-во часов
1	Анализ структур управления предприятия	2
2	Упражнения по составлению структуры управления	2
3	Анализ внутренней и внешней среды предприятия	2
4	Анализ цикла менеджмента	2
5	Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	2
6	Решение ситуационных задач по планированию деятельности предприятия	2
7	Формирование продуктовой стратегии предприятия.	2
8	Мотивация персонала	4
9	Проведение тестирования по выявлению индивидуальных лидерских качеств.	2
10	Решение ситуационных задач по выбору метода управленческого воздействия и оценка социально – психологических показателей коллектива.	2
11	Использование приемов аттракции в заданных ситуациях в заданных ситуациях при работе с подчиненными.	2
12	Составление плана проведения совещаний, переговоров, бесед.	4
13	Упражнения по рассмотрению вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.	2
14	Составление плана – схемы проведения контроля за ресурсами	2
15	Решение ситуационных задач на разрешение конфликтных ситуаций	2
16	Решение ситуационных задач на определение стиля управления	2
	<b>Всего 11 практических работ</b>	<b>36</b>

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №1

**ТЕМА 1.2:** Структура организации. Внешняя и внутренняя среда организации.

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** «Анализ структур управления предприятия».

**ЦЕЛЬ РАБОТЫ:** Научиться анализировать структуры управления предприятия и отдельного подразделения на основании конкретных данных.

**УМЕНИЯ И НАВЫКИ:**

1. Умение проводить анализ структуры управления.
2. Совершенствование структур управления.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, кабинет №24.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** линейка, ручка, калькулятор, конспект; рабочая тетрадь.

**ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- 1) Что такое структура управления?
- 2) Перечислите структуры управления по ступенчатости?
- 3) Что такое ступень управления?

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

1. Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
2. Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
3. Выполнить указанные задания.
4. Оформить отчет о выполненной работе.

**Задание 1.** Изучить структуру управления и организационную структуру конкретного предприятия (*выдается 2 схемы преподавателем*) и ответить на следующие вопросы:

1. Сколько ступеней имеет данная структура? Определить ее тип по ступенчатости. Подтвердить результаты (то есть привести примеры каждой ступени).
2. Определить тип структуры управления по соподчиненности. Подтвердить результаты.
3. Определить уровни управленцев. Прописать, учитывая схему управления, кто относится к низшему, среднему и высшему уровню.

**Задание 2.** На основании штатного расписания построить структуры управления предприятием.

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- 1) Инструкционные карты.
- 2) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2016 г. – 288 с.

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №2

**ТЕМА 1.2:** Структура организации. Внешняя и внутренняя среда организации.

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** «Упражнения по составлению организационной структуры».

**ЦЕЛЬ РАБОТЫ:** научиться определять и составлять организационную структуру предприятия.

### УМЕНИЯ И НАВЫКИ:

- ✓ Умение проводить анализ организационной структуры предприятия.
- ✓ Умение строить организационную структуру.
- ✓ Совершенствование структур.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, кабинет №24.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** линейка, ручка, калькулятор, конспект, рабочая тетрадь.

### ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:

- 1) Что такое организационная структура?
- 2) Что такое структурное подразделение?
- 3) Сущность линейного типа организационной структуры.
- 4) Сущность функционального типа организационной структуры.

### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:

- ✓ Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- ✓ Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- ✓ Выполнить указанные задания.
- ✓ Оформить отчет о выполненной работе.

**Ситуация № 1.** АО Кирпичный завод г. Тольятти занимается производством и продажей кирпича и стройматериалов. Данное предприятие имеет следующий аппарат: отдел прогнозирования и планирования маркетинга; технологический отдел по исследованию рынка; бухгалтерию.

Работники этих подразделений входят в подчинение руководителям служб: управляющему планового отдела, технологу, управляющему службой рыночных исследований, главному бухгалтеру, товароведу - маркетологу. Управление заводом осуществляет совет директоров.

1. Определите тип и изобразите схему данной структуры.
2. Назовите ее достоинства и недостатки.

**Ситуация № 2.** На орбитальном комплексе были разработана космическая программа, управление и разработку которой взял на себя руководитель, данной программы. Он взял себе в подчинение главного руководителя комплексом и соответственно двух его управляющих, а также двух руководителей проектов, которые несут ответственность за их выполнение. Руководителей проектов осуществляют управление работниками, несущих ответственность за их конкретное исполнение.

1. Определите тип и начертите схему данной структуры.

2. На сколько эффективно действует эта система? Ответ обоснуйте.
3. Назовите достоинства и недостатки этой организационной структуры.

**Ситуация № 3.** ЧП «Кристина» осуществляет торговлю обувью (мужского, женского и детского ассортимента). Режим работы магазина с 10 - 00 до 19- 00 ч., без перерыва на обед и выходных дней. Общая площадь магазина 150 кв.м. Площадь торгового зала 120 кв.м. Штат магазина 18 человек.

Составьте:

1. Схему организационной структуры управления организацией.
2. Обоснуйте свой выбор.
3. Опишите достоинства и недостатки данной структуры.

### **Методические указания к практической работе.**

Организационная структура управления – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа:

- определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.);
- выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);
- делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства—подчинения, отношения централизации—децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях).

Линейный тип организационной структуры (тип прямого подчинения). В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций. Менеджер имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Сам менеджер обычно подчинен вышестоящему органу управления. Однако руководитель этой начальственной структуры не имеет права без разрешения непосредственного руководителя (менеджера) отдавать распоряжения его подчиненным

Функциональный тип организационной структуры. Каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Для промышленных предприятий, работающих в условиях рыночной экономики, типичными являются следующие основные функции: научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, производство, маркетинг, финансы. Выполнение распоряжений руководителя функционального подразделения в пределах его полномочий обязательно для нижестоящих структурных подразделений

Линейно-функциональный тип организационной структуры. Это один из наиболее распространенных вариантов организационного построения предприятий. Сущность данного типа структуры заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

Основу линейно-функциональных структур составляет «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации: маркетинг, финансы, плановый, производство. По каждой из подсистем формируется иерархия служб, так называемая «шахта», которая пронизывает всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Штабной тип организационной структуры. Данный вариант структуры в первую очередь предназначен для организации работы менеджеров высшего звена управления. При таком руководителе создается группа подразделений, целью которых является получение и анализ необходимой информации, подготовка и обеспечение руководства необходимым набором вариантов решения конкретной проблемы

Матричный тип организационной структуры (программно-целевая). тот вариант организационной структуры основан на программно-целевом принципе выполнения работы, который предполагает разработку программы (проекта, темы, задания) для достижения конкретной цели. Руководитель, возглавляющий программу, наделяется необходимыми правами по привлечению соответствующих производственных и функциональных подразделений на время выполнения того или иного этапа работы. При этом специалисты таких подразделений, участвующие в выполнении данного этапа программы, продолжают подчиняться своим непосредственным руководителям. При матричной структуре управления может выполняться одновременно несколько программ. Главное, чтобы для их осуществления было достаточно материальных, финансовых и квалифицированных трудовых ресурсов. Таким образом, при матричном типе организационной структуры параллельно функционируют вертикальная и горизонтальная линии исполнительной власти, что требует в первую очередь от менеджеров высшего звена управления четкой координации проводимых работ

## **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- ✓ Инструкционные карты.
- ✓ Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2016 г. – 288 с.
- ✓ Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- ✓ Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №3

**ТЕМА 1.2:** Структура организации. Внешняя и внутренняя среда организации.

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Анализ внутренней и внешней среды предприятия.

**ЦЕЛЬ:** Осознать важность исследования внешней и внутренней среды предприятия для последующей проработки и решения всего комплекса стратегических задач и провести анализ макро-, микро- и внутренней среды моделируемого предприятия.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, учебный кабинет.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект;  
3) рабочая тетрадь.

### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:

- 1) Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- 2) Проанализировать влияние факторов на внешнюю среду конкретной организации.
- 3) Проанализировать влияние факторов на внутреннюю среду организации.

### МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:

- ✓ Инструкционные карты.
- ✓ Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л. Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2016 г. – 288 с.
- ✓ Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- ✓ Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

### ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

1. На основе анализа среды косвенного воздействия (макросреды) выделить факторы (политические, экономические, социальные, технологические, природные, демографические, культурные и проч.), оказывающие наибольшее влияние на деятельность моделируемого предприятия. Оценить характер влияния факторов на деятельность организации (позитивное, негативное), осуществить прогнозирование изменения факторов. В результате проведенного анализа разработать перечень возможностей и угроз предприятия, определяемых влиянием факторов макросреды.



2. Ориентируясь на результаты выполнения задания № 1, с учетом модели конкурентных сил М. Портера (потребители, поставщики, существующие и потенциальные конкуренты, товары-заменители) оценить степень благоприятности среды прямого воздействия (микросреды) для деятельности моделируемого предприятия. Разработать перечень возможностей и угроз, сильных и слабых сторон предприятия, определяемых влиянием факторов микросреды.

3. исследовать внутреннюю среду моделируемого предприятия попроцессно, т.е. в отношении каждого из основных и дополнительных деловых процессов необходимо задаться вопросами: «Какие из характеристик процесса составляют сильные, а какие – слабые стороны деятельности моделируемого предприятия»? Разработать перечень сильных и слабых сторон предприятия, определяемых влиянием внутренней среды.

4. Сформировать окончательный список возможностей, угроз, сильных и слабых сторон моделируемого предприятия, проверить его на непротиворечивость.

### Выполнение анализа макросреды предприятия

Среда косвенного воздействия (макросреда) определяется общей политической ситуацией в стране и регионе, экономической обстановкой и тенденциями ее развития, социальными, демографическими, технологическими и иными факторами. Среда косвенного воздействия имеет однонаправленное воздействие на предприятие.

Одним из наиболее распространенных методов анализа макросреды организации является PEST-анализ. Сущность PEST-анализа заключается в выделении ограниченного количества факторов макросреды, *оказывающих или могущих* оказать на деятельность предприятия наиболее существенное влияние, определении характера этого влияния (позитивное, негативное), выявлении тенденции изменения факторов и определении возможных перемен в макросреде на различных этапах деятельности организации. На основании результатов PEST-анализа производится корректировка стратегии предприятия за счет воздействия на ее адаптивную составляющую или же в случае необходимости изменение стратегии.

Метод PEST предполагает наличие четырех стандартных блоков факторов макросреды: Политических, Экономических, Социальных и Технологических.

По основным блокам PEST студентами должен быть сформирован первичный набор факторов. Состав факторов макросреды и усредненная оценка их влияния на деятельность энергетического предприятия по результатам экспертного анализа должны быть представлены в виде табл 1.

Таблица 1 - Оценка влияния факторов макросреды на деятельность предприятия

Факторы макросреды	Степень (сила) влияния				
	Очень сильное	Сильное	Умеренное	Слабое	Очень слабое
1. Экономическое поле	0/4	2/4	1/4	1/4	0/4
1.1. Темпы инфляции				+	
1.2. Уровень безработицы			+		
1.3. Налоговое бремя		+			
1.4. Удельный вес «теневой» экономики		+			
2. Законодательное поле	1/3	1/3	1/3	0/3	0/3
2.1. Гражданское законодательство			+		
2.2. Налоговое законодательство		+			
2.3. Необходимость лицензирования	+				

Окончание табл. 1.

Факторы макросреды	Степень (сила) влияния				
	Очень сильное	Сильное	Умеренное	Слабое	Очень слабое
3. Техничко-технологическое поле	0/3	2/3	1/3	0/3	0/3
3.1. Разработка и внедрение новых технологий в отраслях по профилю деятельности энергетического предприятия		+			
3.2. Ограничения по ЛЭП при передаче			+		
3.3. Развитие транспортной сети		+			
4. Социальное поле	0/3	0/3	0/3	1/3	2/3
4.1. Социальная структура населения				+	
4.2. Уровень социальной напряженности					+
4.3. Вкусы и предпочтения потребителей					+

Список факторов, представленных в табл., не является исчерпывающим. Отдельные факторы могут быть исключены или добавлены студентом по своему усмотрению. С учетом весовых коэффициентов отдельных групп факторов студенты рассчитывают коэффициенты значимости блоков PEST-анализа на деятельность энергетического предприятия, как указано в табл. 2.

Таблица 2 Характеристика степени влияния блоков PEST факторов на деятельность предприятия

Факторы макросреды	Влияние на деятельность энергетического предприятия					Коэффициент значимости
	Очень сильное	Сильное	Умеренное	Слабое	Очень слабое	
Баллы	5,0	4,0	3,0	2,0	1,0	
Технологические	0,000	0,714	0,286	0,000	0,000	3,714
Политические	0,100	0,200	0,500	0,000	0,200	3,000
Экономические	0,000	0,333	0,222	0,333	0,111	2,778
Социальные	0,000	0,000	0,000	0,250	0,750	1,250

Таблица 3 Возможности и угрозы предприятия, определяемые действием факторов макросреды

Блоки факторов макросреды	Возможности	Угрозы
Технологические	1. Рост объема заказов на проектирование новых промышленных объектов	1. Снижение темпов промышленного производства и сокращение потребности введения новой техники
	3. Снижение трудоемкости выполняемых работ за счет автоматизации их выполнения	—
Экономические	1. Экономия затрат на заработную плату вследствие высокого уровня безработицы	1. Отставание темпов роста стоимости проектных работ от затратнообразующих факторов
	2. Налоговые льготы для проектных и изыскательских организаций	2. Увеличение налогового бремени
Политические	—	1. Ужесточение условий получения лицензий
	—	2. Расширение перечня лицензируемых видов деятельности
Социальные	1. Увеличение притока молодых специалистов	—

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №4

**ТЕМА:** Цикл менеджмента.

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Анализ цикла менеджмента.

**ЦЕЛЬ:** Ознакомить студентов с основными функциями управления.

**УМЕНИЯ И НАВЫКИ:**

- ✓ уметь анализировать основные функции управления;
- ✓ знать особенности организационной составляющей цикла менеджмента;
- ✓ взаимосвязь отдельных функций менеджмента.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, учебный кабинет.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект; рабочая тетрадь.

**ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- 1) Что такое цикл менеджмента?
- 2) Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?
- 3) В связи, с чем отдельные функции управленческого цикла взаимосвязаны и взаимообусловлены?
- 4) Как осуществляется планирование деятельности предприятия?
- 5) Как менеджер может создавать действенную систему мотивации труда персонала предприятия?

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- ✓ Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- ✓ Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- ✓ Проанализировать предложенные практические ситуации и ответить на поставленные вопросы.

**Практическая ситуация № 1.**

Структура компании. В структуре фирмы кроме головного офиса работают региональные отделения, в составе которых обычно по одному отделу продаж и аренды. Отделения имеют достаточную независимость, самостоятельность в рекламной, кадровой стратегии, маркетинге. Пакет договоров единый, затратная часть определяется из центра, финансовые потоки централизованы, хотя каждое отделение развивается в меру собственных финансовых возможностей. Оформление всех сделок происходит тоже в головном офисе. Там есть банковский депозитарий, нотариусы, созданы все другие необходимые условия для работы. Основные функции генерального директора как менеджера.

Генеральный директор считает себя скорее директором по связям с общественностью, представителем в общественных государственных организациях и в какой - то степени консультантом для руководителей подразделений. Непосредственное оперативное управление работой осуществляют руководители отделов. Однако не реже, а обычно чаще, чем один раз в месяц, генеральный директор с каждым из них анализирует результаты работы подразделения и как консультант подсказывает, что следует сделать или поправить.

Работа в компании организована таким образом, что любой руководитель отдела больше генерального директора заинтересован в увеличении доходов своего подразделения, поскольку его заработок напрямую зависит от результатов труда его подчинённых и умения руководителя организовывать их работу. Ещё одна функция генерального директора - умение перегруппировать трудовые ресурсы компании. Стратегия руководства людьми состоит не в

умении увольнять, а найти каждому сотруднику свою должность. Организация работы с кадрами. Стратегия кадровой работы состоит в постоянном повышении квалификации сотрудников компании. Компания неохотно берёт людей на руководящие должности со стороны. Если всё же такая ситуация возникает, то это скорее вынужденная мера. Все руководители отделов продаж жилья на вторичном рынке, на которые приходится основная часть оборота компании, начинали с должности стажёра. Соответствие руководителя корпоративной культуре компании является основой её успеха.

В штате агентства работает профессиональный астролог, кандидат физико-математических наук. Генеральный директор лично консультируется у ректора Академии астрологии. С астрологами агентство работает уже несколько лет. Сотрудники, принимаемые на работу на руководящие должности, проходят обязательную консультацию и согласование астрологов.

Ответьте на вопросы:

1. Постарайтесь обобщить опыт работы компании. Что в её деятельности представляется вам наиболее важным?
2. Не ограничивает ли круг своих обязанностей генеральный директор?
3. Должен ли менеджер такого уровня, как генеральный директор, ограничиваться лишь консультированием руководителей отделов, предоставив им полную самостоятельность в оперативной работе подразделений?
4. Согласны ли вы с необходимостью участия астролога в работе по подбору и расстановке кадров?

## **Практическая ситуация № 2.**

С.В.Кравченко в 30 лет защитил докторскую диссертацию в области прикладной механики и машиностроения. Занимая должность ведущего научного сотрудника Российской академии наук, работал научным консультантом в США, странах Европы и Азии. В 1992 г. он был назначен на пост регионального президента компании «Боинг» (США) в России и странах СНГ. Компания «Боинг» — крупнейший в мире производитель ракетносителей, телекоммуникационных спутников, гражданских и военных самолетов; занимает лидирующие позиции в области противоракетной обороны, пилотируемых полетов и услуг по запуску космических аппаратов. Совокупный доход компании составляет более 52 млрд. долл.

Представляет интерес опыт работы С. В. Кравченко — российского топ-менеджера во всемирно известной американской корпорации. В 1994 г. под его руководством было реализовано предложение от компании «Боинг» о создании в России научно-технического центра. Ему удалось должным образом представить американцам российские научные аэрокосмические знания и опыт. Научно-технический центр существует и в настоящее время, это самый большой центр американской компании за пределами США. Следующим проектом С.В.Кравченко стало создание в 1998 г. конструкторского центра компании «Боинг» в России. За истекший период сотрудникам центра удалось выполнить большое количество интересных проектов, включая строительство Международной космической станции, проект по запуску искусственных спутников Земли «Морской старт», организацию кроссполярных маршрутов. Далее приведены используемые С. В. Кравченко основные подходы к организации производственной деятельности и работе с персоналом. Организация работы. В конструкторском центре работает около 100 штатных сотрудников. Остальные 1 000 инженеров, 450 ученых и 250 программистов работают в российских самолетостроительных компаниях, космическом центре, частных инженерно-сервисных фирмах. Эти компании ежегодно получают многомиллионные заказы и платят своим сотрудникам хорошую заработную плату, достаточную для того, чтобы люди оставались работать на предприятиях. Такой команды нет ни в одной американской компании, работающей за пределами США. Все инженеры имеют возможность поехать на стажировку за границу, освоить новейшие методы проектирования, научиться всему тому, чему они не могли научиться в России, и приложить свое образование, знания и российскую традицию для того, чтобы строить самые современные самолеты, а главное у них есть перспектива дальнейшего профессионального роста. Работа с кадрами. В работе с персоналом есть несколько основных составляющих.

Первая составляющая — харизматическое лидерство. Нужно искренне верить в перспективу работы и заражать этой верой людей. Вторая составляющая — подбор лидеров

высочайшего уровня. Набирать таких людей со стороны все труднее, поэтому они повышают свою квалификацию в компании. Все директора конструкторского центра от одного года до двух лет работали в США. Они американизировались и вернулись оттуда в несколько раз более сильными. Для дальнейшего развития компании необходимо больше менеджеров, имеющих опыт работы и на Западе, и в России. Нужны менеджеры, которые умеют продавать самолеты. Подготовка такого специалиста занимает очень много времени. Третья составляющая — забота о кадрах низшего звена. Необходимо создать такие условия, которые могли бы привлекать и готовить инженеров и ученых. Менеджер должен быть заинтересован в том, чтобы 100 —150 хороших инженеров ежегодно приходили в компанию. Отношение к делу действительно очень важно. Нужно брать тех, кто горит научиться и хочет работать.

Качества менеджера. Есть несколько критериев успешного человека как в жизни, так и в работе. Первый критерий — человеку должно быть очень интересно то, что он делает. Второй критерий — должна быть вера в себя, т. е. абсолютная уверенность в том, что можно научиться чему угодно. Необходимо уметь учиться, впитывать информацию, анализировать ее и применять на практике. Необходим опыт, который позволяет учиться новому достаточно быстро.

Третий критерий — непосредственно менеджеру нужно творчески относиться к делу и научить своих сотрудников творить. Все, что делает менеджер, он делает не один. У него должна быть эффективно работающая команда —люди, которые абсолютно преданы делу. В таком сложном бизнесе, как авиация и космос, никто отдельно взятый не знает всего, но если менеджер создает сильную команду, она может достичь больших успехов.

#### **Ответьте на вопросы:**

1. В чем состоит основная причина успешной деятельности российского топ-менеджера?
2. .Насколько соответствуют вашим представлениям о работе с кадрами методы С.В.Кравченко?
3. Можно ли утверждать, что залогом эффективной работы российского конструкторского центра компании «Боинг» является личность ее руководителя?

#### **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- ✓ Инструкционные карты.
- ✓ Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- ✓ Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- ✓ Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №5

**ТЕМА:** Планирование в системе менеджмента.

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.

**ЦЕЛЬ:** научиться выделять цели высшего руководства.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, учебный кабинет.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор; рабочая тетрадь.

**ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- ✓ Что такое планирование?
- ✓ Такие существуют виды планирования?

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- ✓ Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- ✓ Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- ✓ Проанализировать приведенные управленческие ситуации.
- ✓ Определить и сформулировать цели деятельности предприятия.

**Управленческая ситуация №1.** Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, использующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой – путь, который приведет к достижению поставленной цели.

***Проблема.** Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.*

**Развитие управленческой ситуации №1.** Цель, поставленная руководством завода, может быть траекторией или точечной. Пример траекторией цели: «повысить ритмичность производства тракторов за счет внедрения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме». Пример точечной цели: «коэффициент ритмичности производства тракторов увеличить на 7,5% за счет введения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме, не позднее 1 июля текущего года».

Следует отметить, что точечная цель, как правило, более предпочтительна, чем траекторная, поскольку более конкретна и степень ее достижения всегда может быть оценена.

Цели, как и принимаемые управленческие решения, могут быть оперативными, тактическими, стратегическими.

Оперативные цели определяют задачу, возникающую перед организацией или ее подразделением при решении конкретных управленческих проблем, в частности, при реализации уже принятых управленческих решений.

Формулирование стратегической цели – наиболее сложная задача, поскольку носит более глобальный характер и, как правило, затрагивает ранние направления деятельности организации.

При формировании стратегической цели часто используется так называемое *дерево целей*, позволяющее не только сформулировать генеральную цель, т.е. определить желаемое состояние, к которому стремится организация при достижении стратегической цели, но и детализировать пути ее достижения.

При построении дерева целей сначала формулируется генеральная цель, стоящая перед организацией. Она образует первый иерархический уровень. Затем формулируются цели второго иерархического уровня дерева целей, которые являются, по существу, теми промежуточными целями, которые необходимо достичь при достижении генеральной цели. Целями третьего уровня являются промежуточные цели, достижение которых необходимо при достижении целей второго иерархического уровня, и т.д.

При формировании развернутой стратегической цели, как правило, используется несколько иерархических уровней дерева целей в зависимости от сложности стоящей перед организацией задачи.

**Управленческая ситуация 2.** Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долгосрочного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.

В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

**Проблема.** Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.

#### **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- ✓ Инструкционные карты.
- ✓ Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- ✓ Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №6

**ТЕМА:** Планирование в системе менеджмента.

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Решение ситуационных задач по планированию деятельности предприятия»

**ЦЕЛЬ:** приобрести практические навыки составления некоторых видов планов и анализа стратегии предприятия и роли руководителя.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, учебный кабинет.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект;  
3) рабочая тетрадь.

**ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- ✓ Что такое планирование?
- ✓ Такие существуют виды планирования?
- ✓ Что такое бизнес- план?
- ✓ Каковы основные этапы бизнес – плана?
- ✓ Что позволяет достичь планирование?

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- ✓ Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- ✓ Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- ✓ Проанализировать предложенные практические ситуации из практикума и ответить на поставленные вопросы. (Литература №3). Результаты оформить в виде таблицы.
- ✓ Проработать этапы бизнес – плана.
- ✓ Обсудить результаты.

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- ✓ Инструкционные карты.
- ✓ Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- ✓ Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- ✓ Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>



## **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №7**

**ТЕМА: «ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА»**

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** «Формирование продуктовой стратегии предприятия»

**ЦЕЛЬ:** научиться формировать продуктовой стратегией предприятия по методу анализа бизнес – портфеля предприятия

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, кабинет № 24.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект;  
3) рабочая тетрадь.

**ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- 1) Что такое планирование?
- 2) Какие методы бывают виды планов?
- 3) Что такое стратегия предприятия?
- 4) В чем суть метода планирования Бостонской консультативной группы?
- 5) Какие показатели рассчитываются при построении этой матрицы?

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- 1) Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- 2) Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- 3) Приступить к выполнению заданий по соответствующему варианту.
- 4) Оформить отчет о выполненной работе.

**СОДЕРЖАНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ОТЧЕТА:**

- 1) Точное название темы, наименование работы, цель работы.
- 2) Решение заданий с пояснениями и соответствующими выводами.
- 3) Ответы на контрольные вопросы.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

- 1) Чем характеризуются товары - «звезды»?
- 2) Чем характеризуются товары - «дойные коровы»?
- 3) Чем характеризуются товары - «дикое кошки»?
- 4) Какова стратегия предприятия в отношении товаров «собак»?

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- 1) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2006 г. – 288 с.
- 2) Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- 3) Мальшина Н. А. Менеджмент: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

## Задание. Формирование продуктовой стратегии предприятия по методу анализа бизнес – портфеля предприятия

**Постановка задачи.** Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов. В последние годы им освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет потребителей в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основными потребителями оптических приборов являются медицина, сельское хозяйство и оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 1.1. Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы, США), сформировать продуктивную стратегию предприятия.

Таблица 1.1

Характеристика портфеля предложений предприятия

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс ДЕ				Доля рынка, 2006 г, %	
	1 год	2 год	3 год	4 год	предприятие	конкурент
Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	14
Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
Фотоаппараты для Западной Европы			90	130	5	7
Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
Кинокамеры для развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
Видеокамеры для России и ближнего зарубежья			60	100	1	7
Оптические приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
Оптические приборы для предпр-й оборонной пром-ти	1600	1200	900	400	2	4

### Рекомендации к решению.

- В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительная доля рынка.
- Рассчитать темпы рынка (РР – рост рынка). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (продаж) и могут быть определены по каждому продукту через *индекс темпа их роста* за последний рассматриваемый период (3 год - 4 год) или через *среднегодовые темпы* их изменения.

А) Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 4 год (текущий) к объему реализации за 3 год (предыдущий) и выражается в % или в коэффициентах роста. Пример, РР для прод №1 =  $2500/2900 = 0,86$

Б) Среднегодовой темп изменения объемов реализации по видам продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в % или коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста за n лет вычисляется по формуле:  $Tr = \sqrt[n]{Y_n/Y_1}$   
Где, Y – значение объемов реализации соответственно за n - й текущий (4

год) или 1-й (базовый 1 год) год.

3. Рассчитать относительную долю, занимаемую предприятием на рынке (ОДР – относительная доля рынка), по каждому виду продукции. Она определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурентной фирмы. Доли рынка предприятия или конкурента находятся как отношение объема реализации емкости рынка данной продукции соответственно предприятием или конкурентом. Например, ОДР для №1 =  $34/17 = 2$ . это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта конкурента в 2 раза.
4. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации по 4 году.
5. **Все рассчитанные показатели представить в табличном виде (см таблицу 1.2)**

Таблица 1.2

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Номер продукции								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темп роста рынка	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	33,9								

6. **Построить матрицу БКГ.** В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются : средний индекс роста рынка, равный единице, то есть объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли рынка. Диаметр круга для изображения продукта выбирается по показателю - доле объема продукции в общем объеме реализации (33,9% - самая большая доля – самый большой круг).

### Матрица БКГ РР

«Дикие кошки»				«Звезды»			
«Собаки»				«Дойные коровы»			
0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	2,4
Низкая				Высокая			

**ОДР**

7. На основе матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения.
  - Убрать продукт из продуктового портфеля предприятия
  - Увеличить объем реализации, изменить структуру продуктового портфеля
  - Изменить относительную долю на рынке
  - Увеличить инвестирование

- Ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и др.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «Звезды» оберегать и укреплять
- По возможности избавляться от «собак», если нет причин их сохранять
- Для «дойных коров» необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»
- Комбинация продуктов «кошки», «звезды», «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования - умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли.
- Комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности
- Комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности

**Все решения по изменению структуры продуктового пакета и перераспределения денежных средств отразить в таблице 1.3**

Таблица 1.3

Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент рынка	№ и вид продукта	Стратегия
«Дикие кошки»		
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №8

**ТЕМА: Мотивация и потребности**

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Мотивация персонала.

**ЦЕЛЬ:** формирование практических умений разработки системы мотивации персонала организации.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, учебный кабинет .

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

### ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:

- 1) Что такое мотивация?
- 2) Какие бывают виды мотивации?
- 3) Перечислите факторы мотивации?

### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:

1. Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
2. Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
3. Проанализируйте ситуацию.
4. Выполните задания 1,2,3.
5. Ответить на поставленные вопросы.

**Методические рекомендации к занятию.** Студенты должны выявить сущность и функции мотивации трудовой деятельности. Особое внимание следует обратить на современные подходы и теории мотивации персонала. Также рекомендуется определить процедуру проектирования системы мотивации персонала на предприятии. На занятии студентам необходимо дать ответы на поставленные вопросы, а также с помощью анализа и обсуждения конкретной ситуации и выполнения практических заданий закрепить знания по данной теме на практике. Формы контроля знаний: опрос, дискуссия, обсуждение конкретной ситуации, презентация результатов выполнения практических заданий, анализ результатов выполнения самостоятельной работы по теме.

**Ситуация.** Менеджер по продажам одной фирмы И.Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, которые, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

- 1) взять автомобиль в лизинг;
- 2) увеличить объем продаж в своей фирме, получить больший объем прибыли и приобрести автомобиль;
- 3) участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

### *Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения*

1. Используя процессуальную концепцию мотивации В.Врума, определите наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность.
2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

## Практические задания

**Задание 1.** Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);
2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;
3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;
4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;
5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

**Задание 2.** Оцените в соответствии с теорией Ф. Герцберга величину факторов неудовлетворенности и удовлетворения (баллах, процентах) своего труда в организации или свою учебу.

**Задание 3.** Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации:

Теория мотивации	Условия практической реализации

## МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:

- 1) Инструкционные карты
- 2) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л. Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- 3) Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- 4) Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

## **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №9**

**ТЕМА:** Система методов управления. Самоменеджмент

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Проведение тестирования по выявлению индивидуальных лидерских качеств»

**ЦЕЛЬ:** выявление лидеров среди студентов группы.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, учебный кабинет .

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект;  
3) рабочая тетрадь.

### **ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- 4) Кто такой лидер?
- 5) Как достичь лидерства?
- 6) Как воспитывают лидеров в западных компаниях?

### **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

6. Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
7. Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
8. Ответить на тестовые задание №1 и №2.
9. Обработать результаты теста.
10. Ответить на контрольные вопросы.
11. Оформить отчет о выполненной работе.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

- 1) Какими качествами должен обладать лидер?
- 2) Какие существуют виды лидеров?
- 3) Какие преимущества имеет лидер?

### **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- 5) Инструкционные карты
- 6) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л. Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- 7) Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- 8) Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

## Задание 1. Тест на определение лидерских качеств

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?  
а) да; б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?  
а) да; б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?  
а) да; б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?  
а) да; б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удастся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?  
а) да; б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?  
а) да; б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?  
а) да; б) нет.
8. Испытываете ли вы настоящую необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?  
а) да; б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?  
а) да; б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?  
а) да; б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?  
а) да; б) нет.
12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?  
а) да; б) нет.
13. читаете ли вы себя мечтателем?  
а) да; б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?  
а) да; б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?  
а) да; б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:  
а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;  
б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?  
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;  
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать ?  
а) с людьми покорными; б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?  
а) да; б) нет.
20. Всегда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?  
а) да; б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?  
а) да; б) нет.



22. *Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:*  
а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;  
б) Вы просто полагаетесь на решение других.
23. *Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:*  
а) Быть первым в деревне; б) Быть вторым в городе.
24. *Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?*  
а) да; б) нет.
25. *Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?*  
а) да; б) нет.
26. *С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:*  
а) самый компетентный; б) у кого самый сильный характер.
27. *Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?*  
а) да; б) нет.
28. *Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?*  
а) да; б) нет.
29. *Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?*  
а) Тот, который все решает сам; б) Тот, который постоянно советуется.
30. *Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?*  
а) Коллегиальный тип; б) Авторитарный тип.
31. *Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?*  
а) да; б) нет.
32. *Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?*  
а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;  
б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. *На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?*  
а) Будете молчать; б) Будете отстаивать свою точку зрения.
34. *Указывают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?*  
а) да; б) нет.
35. *Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?*  
а) да; б) нет.
36. *Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?*  
а) Работать под руководством хорошего руководителя;  
б) Работать независимо.
37. *Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?*  
а) Это верно. б) Это неверно.
38. *Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?*  
а) да; б) нет.
39. *Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?*  
а) да; б) нет.
40. *Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?*  
а) Трудности обескураживают.  
б) Трудности заставляют действовать активнее.
41. *Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?*  
а) да; б) нет.
42. *Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?*  
а) да; б) нет.
43. *Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?*

- а) Ввожу изменения немедленно.  
 б) Предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?  
 а) да; б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?  
 а) да; б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?  
 а) да; б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?  
 а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.  
 б) Руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятней слушать?  
 а) торжественную, могучую; б) тихую, лирическую.
49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?  
 а) да; б) нет.
50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем вас?  
 а) да; б) нет.

#### Ключ

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

**Результат.** Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл, только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

#### **Степень выраженности лидерства:**

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

## Задание 2. Тест на выявление уровня самооценки

1. Как часто вас терзают мысли, что вам не следовало говорить или делать что-то?  
а) очень часто — 1 балл; б) иногда — 3 балла.
2. Если вы общаетесь с блестящим и остроумным человеком, вы:  
а) постараетесь победить его в остроумии — 5 баллов;  
б) не будете ввязываться в соребнование, а отдадите ему должное и выйдете из разговора — 1 балл.
3. Выберите одно из мнений, наиболее вам близкое:  
а) то, что многим кажется везением, на самом деле, результат упорного труда — 5 баллов;  
б) успехи зачастую зависят от счастливого стечения обстоятельств — 1 балл;  
в) в сложной ситуации главное — не упорство или везение, а человек, который сможет одобрить или утешить — 3 балла.
4. Вам показали шарж или пародию на вас. Вы:  
а) рассмеетесь и обрадуетесь тому, что в вас есть что-то оригинальное — 3 балла;  
б) тоже попытаетесь найти что-то смешное в вашем партнере и высмеять его — 4 балла;  
в) обидитесь, но не подадите вида — 1 балл.
5. Вы всегда спешите, вам не хватает времени или вы беретесь за выполнение заданий, превышающих возможности одного человека?  
а) да — 1 балл; б) нет — 5 баллов; в) не знаю — 3 балла.
6. Вы выбираете духи в подарок подруге. Купите:  
а) духи, которые нравятся вам — 5 баллов;  
б) духи, которым, как вы думаете, будет рада подруга, хотя вам лично они не нравятся — 3 балла;  
в) духи, которые рекламировали в недавней телепередаче.
7. Вы любите представлять себе различные ситуации, в которых вы ведете себя совершенно иначе, чем в жизни?  
а) да — 1 балл; б) нет — 5 баллов; в) не знаю — 3 балла.
8. Задевает ли вас, когда ваши коллеги (особенно молодые) добиваются большего успеха, чем вы?  
а) да — 1 балл; б) нет — 5 баллов; в) иногда — 3 балла.
9. Доставляет ли вам удовольствие возражать кому-либо?  
а) да — 5 баллов; б) нет — 1 балл; в) не знаю — 3 балла.
10. Закройте глаза и попытайтесь представить себе 3 цвета:  
а) голубой — 1 балл; б) желтый — 3 балла; в) красный — 5 баллов.

### Подсчет баллов

50—38 баллов. Вы довольны собой и уверены в себе. У вас большая потребность доминировать над людьми, любите подчеркивать свое «я», выделять свое мнение. Вам безразлично то, что о вас говорят, но сами вы имеете склонность критиковать других. Чем больше у вас баллов, тем больше вам подходит определение: «Вы любите себя, но не любите других». Но у вас есть один недостаток: слишком серьезно к себе относитесь, не принимаете никакой критической информации. И даже если результаты теста вам не понравятся, скорее всего, вы «защититесь» утверждением «все врут календари». А жаль...

37—24 балла. Вы живете в согласии с собой, знаете себя и можете себе доверять. Обладаете ценным умением находить выход из трудных ситуаций как личного характера, так и во взаимоотношениях с людьми. Формулу вашего отношения к себе и окружающим можно выразить словами: «Доволен собой, доволен другими». У вас нормальная здоровая самооценка, вы умеете быть для себя поддержкой и источником силы и, что самое главное, не за счет других.

23—10 баллов. Очевидно, вы недовольны собой, вас мучают сомнения и неудовлетворенность своим интеллектом, способностями, достижениями, своей внешностью, возрастом, полом... Остановитесь! Кто сказал, что любить себя плохо? Кто внушил вам, что думающий человек должен быть постоянно собой недоволен? Разумеется, никто не требует от вас самодовольства, но вы должны принимать себя, уважать себя, поддерживать в себе этот огонек.

## **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №10**

**ТЕМА:** «СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ. САМОМЕНЕДЖМЕНТ»

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Решение ситуационных задач по выбору метода управленческого воздействия и оценка социально-психологических показателей коллектива.

**ЦЕЛЬ:** Научиться решать ситуационные задачи по выбору метода управленческого воздействия и проводить оценку социально - психологических показателей коллектива.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, кабинет № 24.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект, рабочая тетрадь.

**ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- 1) Что такое метод управления?
- 2) Какие методы управления относятся к организационно – распорядительным?
- 3) Какие методы управления относятся к экономическим?
- 4) Какие методы управления относятся к социально - психологическим?

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- 1) Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- 2) Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- 3) Приступить к выполнению заданий по соответствующему варианту.
- 4) Оформить отчет о выполненной работе.

**СОДЕРЖАНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ОТЧЕТА:**

- 1) Точное название темы, наименование работы, цель работы.
- 2) Решение заданий с пояснениями и соответствующими выводами.
- 3) Ответы на контрольные вопросы.

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

- 1) Каким образом менеджер может использовать экономические методы управления, применяемые муниципальными и государственными органами?
- 2) Какое основное отличие социально – психологических методов от других?
- 3) Что является объектом регулирования социально – психологическими методами управления?
- 4) Люди с каким типом характера могут управлять?
- 5) Люди с каким типом характера могут только подчиняться?
- 6) Люди с каким типом характера могут управлять и подчиняться?

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- 1) Инструкционные карты
- 2) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- 3) Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>

**Задание 1.** Однажды Вы оказались участником дискуссии четырех руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Какая точка зрения Вам ближе, обоснуйте, пожалуйста:

- чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности;
- все это – мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено;
- успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его;
- это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная заработная плата, премии.

**Задание 2.** Обоснуйте, правильно ли применяются административные методы управления в следующих ситуациях.

1. Главный бухгалтер предприятия АПК 16 февраля 2008 года объявил выговор двум работницам бухгалтерии, опоздавшим на один час на работу после окончания обеденного перерыва. Работницы обжаловали дисциплинарное взыскание в Государственную инспекцию труда, ссылаясь на то, что впервые нарушили трудовую дисциплину, а ранее неоднократно поощрялись; кроме того, опоздание не повлекло за собой никаких неблагоприятных последствий.

Проверив жалобу, государственный инспектор 17 марта 2008 года выдал работодателю обязательное предписание об отмене приказа. Правомочен ли главный бухгалтер применять дисциплинарное взыскание?

2. Работница (продавщица) ООО «Сабрина» не выполнила распоряжение заведующей магазином: не вышла на работу в указанное время. До этого случая она ранее подвергалась дисциплинарным взысканиям за другие нарушения на работе. Завмагазином подала докладную записку на имя директора предприятия, в которой она просит вынести строгий выговор работнице. Какие меры дисциплинарного воздействия можно применить?

**Задание 3.** Решение проблемной ситуации.

**Ситуация.** Предприятие «Атрус», включающее сеть магазинов, в том числе престижных в центре города, занимавшихся реализацией товаров широкого профиля, имеющего связи с некоторыми западными фирмами, определило свой стиль управления, который можно было бы охарактеризовать как отсутствие реального управления. Высшее руководство отказалось от выработки стратегии развития предприятия, рассчитанного на долгосрочную перспективу, и предполагало оперативно реагировать на возникающие ежедневные проблемы.

**Задание:** является ли эффективной, по вашему мнению, система управления предприятием и, в частности, оправдан ли отказ руководства от разработки стратегии управления? Оцените, как он может повлиять на результаты экономической деятельности предприятия? Какие методы могут быть использованы в данной ситуации.

**Задание 4.** Решение проблемной ситуации.

**Ситуация.** Неэффективная система менеджмента привела к тому, что предприятие оказалось на грани банкротства. На складе скопилось значительное количество нераспроданной продукции. Изделия, производимые предприятием, уступают по

качеству аналогичным изделиям конкурентов и теряют рынки сбыта. Часть ведущих работников и специалистов уволились с предприятия.

**Задание.** С чего вы начнете, если вас назначат директором этого предприятия? Какие методы могут быть использованы и использовались в данной ситуации.

**Задание 5.** Решение проблемной ситуации.

**Ситуация.** На складе предприятия скопилось значительное количество непроданных компьютеров, что отрицательно сказалось на рентабельности производства. Руководство поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров. Аналитическая группа разработала несколько вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных: первый состоял в значительном снижении отпускной цены, а второй - в обновлении упаковки и значительном повышении цены продажи. По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как компьютеры поступят на рынок.

**Задание.** Оцените оба варианта сценариев. Какой из них вы считаете более правильным? Какие методы могут быть использованы и использовались в данной ситуации.

**Задание 6.** Решение проблемной ситуации.

**Ситуация.** Приступая к реорганизации системы управления, руководство одного из московских предприятий поставило задачу определить критерии оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Для определения такой системы критериев была приглашена консалтинговая фирма, профессионально занимающаяся проблемами реорганизации систем управления предприятиями.

**Задание.** Как вы оцениваете решение руководства предприятия о разработке системы критериев для оценки эффективности управленческой деятельности? Какие критерии, по вашему мнению, являются наиболее важными при оценке управленческой деятельности предприятия?

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №11

**ТЕМА:** «Коммуникативность и управленческое общение»

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Использование приемов аттракции в заданных ситуациях при работе с подчиненными.

**ЦЕЛЬ:** научиться использовать приемы аттракции для эффективного взаимодействия.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, кабинет № 24.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект; рабочая тетрадь.

### **ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- ✓ Что такое аттракция?
- ✓ Дайте понятие межличностной аттракции.
- ✓ Перечислите внешние факторы аттракции.
- ✓ Перечислите внутренние факторы аттракции.
- ✓ Какие существуют приемы формирования аттракции?

### **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- 1) Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- 2) Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- 3) Проведя анализ предложенных ситуаций, выберите правила, которые будут уместно и эффективно использовать для разрешения ситуации.
- 4) Обоснуйте свой выбор и дайте подробный план действий руководителя для каждой ситуации.
- 5) Ответьте письменно на контрольные вопросы.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

- 1) Какие правила формирования аттракции вы использовали в практической работе?
- 2) Равнозначны ли понятия «аттракция» и «физическая привлекательность»?
- 3) Какие правила, по вашему мнению, наиболее эффективные?
- 4) От каких условий или характеристик оппонента зависит применение того или иного правила?

### **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- Инструкционные карты
- Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

**Ситуация 1.** Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

**Ситуация 2.** Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

**Ситуация 3.** Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделивается молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

**Ситуация 4.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

**Ситуация 5.** У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

**Ситуация 6.** Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

**Ситуация 7.** Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы



не можете позволить подчиненному так себя вести. Ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

**Ситуация 8.** Ваш заместитель, очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

**Ситуация 9.** Госпожа Иванова два года назад закончила обучение в колледже и работает экономистом. Недавно она узнала о вакансии должности заместителя начальника отдела. Администрация ищет достойного кандидата среди своих сотрудников.

Какие действия должна предпринять госпожа Иванова, чтобы продвинуться по службе?

**Ситуация 10.** Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №12

**ТЕМА:** Деловое общение.

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Составление плана проведения совещаний, переговоров, бесед»

**ЦЕЛЬ:** научиться составлять план проведения совещаний.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, учебный кабинет .

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект;  
3) рабочая тетрадь.

### **ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

1. Что такое деловое совещание и деловые переговоры?
2. Какие есть этапы деловой беседы?
3. Правила деловой беседы.
4. Перечислить условия эффективного общения.

### **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- 1) Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- 2) Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- 3) Проиграть ситуации.
- 4) Обсудить результаты.

**Содержание работы.** Технология организации и проведения совещания

#### **Этапы и элементы**

##### **1. Подготовка Определение целесообразности проведения совещания.**

- ✓ Определение повестки дня.
- ✓ Определение состава участников.
- ✓ Назначение даты и времени совещания.
- ✓ Определение места проведения.
- ✓ Подготовка участников совещания.

##### **2. Проведение и продолжительность совещания.**

- ✓ Регламент.
- ✓ Протокол.

##### **3. Подведение итогов и принятие решения.**

1)Выводы. 2)Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.3) Определение формы подведения итогов совещания. 4)Принятие решения о широте информирования. 5) Способы выработки решения.

##### **4. Контроль за выполнением решения.**

Определение лиц, которые осуществляют контроль.

**Задание. Составьте план проведения планового совещания:**

1. Дата, место и время проведения совещания.
2. Повестка дня.
3. Списки участников совещания.
4. Докладчики совещания.
5. Перечень работ, которые будут выполнены службами предприятия при подготовке совещания.
6. Составьте текст приглашения на совещание.
7. Составьте список рассылки приглашений на совещание. Какими способами будет осуществлена рассылка?
8. Составьте краткий тезис доклада руководителя предприятия.
9. Составьте регламент совещания.
10. Как будет подготовлено и оборудовано помещение для проведения совещания?
11. Составьте визитку, рекламный проспект и т.д. предприятия для участников совещания.
12. Составьте порядковые номера участников (выступающих) на совещании и продолжительность докладов выступающих.
13. Как будет проходить регистрация участников совещания?
14. Составьте протокол совещания.

**Контрольные вопросы:**

1. Какие существуют правила ведения совещаний?
2. Какие существуют основные стадии проведения делового совещания?

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- 1) Инструкционные карты.
- 2) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- 3) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Практикум для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 254 с.
- 4) Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- 5) Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №13

**ТЕМА:** «Процесс принятия управленческих решений».

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Упражнения по рассмотрению вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях»

**ЦЕЛЬ РАБОТЫ:** Научиться анализировать ситуации, выявлять проблему и выносить управленческое решение, проходя через его этапы подготовки.

**УМЕНИЯ И НАВЫКИ:**

1. Выявление потенциальных проблем и благоприятных возможностей.
2. Вынесение управленческого решения.
3. Нахождение различий между программированным и непрограммированным решениями.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, кабинет №24.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** конспект; рабочая тетрадь.

**ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- 1)Что такое управленческое решение? 2)Перечислите шаги процесса принятия управленческого решения. 3)Что такое метод принятия управленческого решения? 4)Перечислите методы принятия управленческих решений.

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- ✓ Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- ✓ Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- ✓ Выполнить указанные задания. 4.Оформить отчет о выполненной работе.

**Задание 1. Разбор ситуации и вынесение управленческого решения.**

**Пример 1.** Имеются два объекта инвестирования с одинаковой прогнозной суммой требуемых капитальных вложений. Величина планируемого дохода в каждом случае не определена и приведена в виде распределения вероятностей. Определите, какой проект является более предпочтительным, какой более рискованным (по какому показателю).

Проект А		Проект В	
Прибыль	Вероятность	Прибыль	Вероятность
3000	0. 10	2000	0. 10
3500	0. 20	3000	0. 20
4000	0. 40	4000	0. 35
4500	0. 20	5000	0. 25
5000	0. 10	8000	0. 10

**Пример 2.** Вы – менеджер приватизируемого предприятия. Решите проблему разделения акций с выгодой: а) членам коллектива, б) фонду имущества, в) руководству предприятия, г) всем сторонам.

Предлагаемые варианты:

**Вариант 1.**

- 15% - членам коллектива безвозмездно (акции именные и привилегированные).
- 10% - членам коллектива со скидкой 30% в рассрочку на 3 месяца.
- 5% – руководству предприятия (именные).
- 20% - фонду имущества (обыкновенные).
- 40% - фонду имущества (привилегированные).
- 10% - прибыли от продажи акций на личные счета работников.

**Вариант 2.**

- 51% - членам коллектива (акции обыкновенные).
- 29% - фонду имущества (обыкновенные).
- 20% - фонду имущества (привилегированные).

**Вариант 3.**

- 20 % - группе руководителей по договору за приватизацию и за недопущение банкротства.
- 20% - работникам предприятия со скидкой 30% в рассрочку на 3 месяца.
- 20% - фонду имущества (обыкновенные).
- 40% - фонду имущества (привилегированные).

#### **Вариант 4.**

- 75% - продаются работникам предприятия в рассрочку на 3 года.
- 10% - всему коллективу в рассрочку на 5 лет.
- 5% - руководству предприятия в рассрочку на 5 лет.
- 10% - фонду имущества.

К проблеме подойдите через все этапы принятия решения.

**Задание 2.** Примите правильное решение и приведите соответствующие доводы в следующих ситуациях.

1. Вы – менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков. Приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства (несколько вариантов).
2. Вы – глава комиссии по антимонопольному регулированию. Приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства (несколько вариантов). Ответ поясните.
3. Вы – потребитель продукции. На чью сторону Вы станете в случае опроса мнений?

**Задание 3.** Из приведенного списка типичных организационных решений выявите, являются ли они программными или нет. Определение различий между программными и непрограммными решениями. Какой конкретно метод принятия управленческого решения вами был бы задействован?

#### **Список решений.**

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному посетить учебный семинар в области его специализации.
8. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
9. Выбор плаванием компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

**СОДЕРЖАНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ОТЧЕТА:** 1) Точное название темы, наименование работы, цель работы. 2) Решение заданий с пояснениями и соответствующими выводами. 3) Ответы на контрольные вопросы.

#### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

- 1) Чем отличаются решения, принятые в условиях определенности и риска?
- 2) Для чего нужен контроль за выполнением решения?
- 3) В чем индивидуальность стилей принятия решений? (стр 202 -203 Кабушкин)

#### **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

1. Инструкционная карта.
2. Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. 2014 г. – 288 с.

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №14

**ТЕМА: Контроль и его виды.**

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Составление плана – схемы проведения контроля за ресурсами.

**ЦЕЛЬ РАБОТЫ:** научиться понимать природу и сущность контроля в менеджменте.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** инструкционная карта, рабочая тетрадь, ручка.

**ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- 1) Что такое контроль?
- 2) Для чего необходим контроль на предприятии?
- 3) Назовите виды контроля.

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

1. Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
2. Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
3. Выполнить указанные задания.
4. Ответить на контрольные вопросы.
5. 4.Оформить отчет о выполненной работе.

**ЗАДАНИЯ.**

**Задание 1. Определите вид контроля.** Какой контроль используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам. Например, анализируются деловые и профессиональные знания и навыки, необходимые для выполнения тех или иных должностных обязанностей. При приеме на работу с кандидатом проводится собеседование.

**Задание 2. Определите вид контроля.** Этот контроль показывает, каких результатов добились люди, вскрывает упущения и недостатки в работе.

**Задание 3. Определите вид контроля.** С помощью этого контроля можно своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров.

**Задание 4. Определите вид контроля.** Какой вид контроля наиболее рискованный при взаимоотношениях со служащими фирмы?

**Задание 5.** Можно ли сочетать одновременно различные типы контроля? Обоснуйте свой ответ.

**Задание 6.** Проанализируйте, какую реакцию у работников (студентов) вызывает тот или иной тип контроля. Обоснуйте свой ответ.

**Задание 7.** Существует ли на Вашей фирме (курсе) контролирующее лицо или орган? Перечислите их.

**Задание 8.** Возможен ли контроль в закрытой системе. Докажите Ваш ответ.

**Контрольные вопросы:**

- 1) С каких позиций можно охарактеризовать понятие «контроль»?
- 2) Какие существуют главные инструменты выполнения функций контроля?
- 3) Какие цели ставятся обычно перед контролем?
- 4) Какие задачи выполняет контроль в управленческой деятельности?
- 5) Какие существуют этапы контроля?

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- 1) Инструкционные карты.
- 2) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- 3) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Практикум для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 254 с.
- 4) Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- 5) Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №15

**ТЕМА: Управление конфликтами и стрессами**

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Решение ситуационных задач на разрешение конфликтных ситуаций

**ЦЕЛЬ:** Закрепление знаний студентов о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума, учебный кабинет .

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект;  
3) рабочая тетрадь.

**ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- ✓ Что такое конфликт?
- ✓ Что такое инцидент?
- ✓ Какие бывают виды конфликтов?
- ✓ Какие существуют правила поведения в конфликтах?

**ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- ✓ Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- ✓ Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- ✓ Разобрать ситуации задания №1 в учебных группах и обсудить результаты.
- ✓ Разобрать задание №2 (деловая игра).
- ✓ Обсудить результаты.

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- 1) Инструкционные карты.
- 2) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- 3) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Практикум для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л.Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 254 с.
- 4) Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- 5) Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>



## **Задание 1. Обсудить ситуации.**

*В ходе занятия.* Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи. Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

### **Задача 1**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

### **Задача 2**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Вопрос.* Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

### **Задача 3**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### **Задача 4**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

*Вопрос.* Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

### **Задача 5**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

## **Задание 2. Деловая игра. «Жалоба».**

*Цель игры.* Развитие у студентов умения анализировать конфликт на основе уяснения ими основных конфликтологических понятий; формирование навыков применения простейших методов изучения и оценки конфликтных ситуаций.

**Игровая ситуация.** Руководство фирмы получило жалобу от одного из сотрудников.

Генеральный директор фирмы назначает рабочую группу для изучения жалобы и выработки предложений для принятия решения. Состав рабочей группы: менеджер по кадрам – руководитель; специалист по связям с общественностью; юрист фирмы.

### ***Порядок проведения игры***

**Подготовительный этап.** За одну-две недели студенты получают установку на проведение деловой игры. Им сообщают тему и цель занятия, а также тему деловой игры, ее цель и игровую ситуацию.

### ***В ходе игры***

#### ***1. Учебная группа разбивается на три команды.***

Первая команда – руководство фирмы: генеральный директор, заместитель генерального директора по связям с общественностью, финансовый директор.

Вторая команда – рабочая группа по изучению жалобы (состав смотри в пункте «Игровая ситуация»).

Третья команда – эксперты (3–5 человек).

Время на распределение ролей – 5 минут.

Примечание. Состав команд может быть определен по желанию студентов.

**2. Всем командам выдается жалоба в письменном виде и задание на игру.** Первая команда готовится к заслушиванию предложений для принятия решения, выработанных рабочей группой (вторая команда). Вторая команда готовит предложения для принятия решения по жалобе. Третья команда готовится к оценке содержания работы первой и второй команд.

Время на подготовку – 15 минут.

#### ***3. Заслушивание предложений для выработки решения по жалобе, принятие решения и оценка содержания работы.***

**Игровой сценарий.** «Генеральный директор» открывает служебное совещание, объявляя его тему, и предоставляет слово для доклада «старшему рабочей группы» по изучению жалобы и выработке предложений для принятия решения (регламент доклада может быть ограничен 10 минутами). После доклада руководящий состав задает вопросы членам рабочей группы (время на вопросы и ответы может быть установлено в пределах 15–20 минут). После ответов на вопросы заслушиваются мнения «заместителя генерального директора по связям с общественностью» и «финансового директора» (на заслушивание мнений может быть выделено 5 минут).

Решение на основе обсуждения принимает «генеральный директор».

**Оценка содержания работы.** После принятия решения члены экспертной группы выступают с оценкой работы первой и второй команд, а также исполнителей всех ролей. В ходе оценки возможны дискуссии (на оценку экспертов может быть отведено 15–20 минут).

#### ***4. Подведение преподавателем итогов игры***

## ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №16

**ТЕМА:** «Руководство: власть и партнерство»

**НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ:** Решение ситуационных задач на определение стиля управления

**ЦЕЛЬ:** научиться определять стиль управления.

**МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ:** учебный корпус техникума.

**НОРМА ВРЕМЕНИ:** 2 часа

**ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА:** 1) линейка, ручка, калькулятор;  
2) опорный конспект;  
3) рабочая тетрадь.

### **ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:**

- 1) Что такое стиль руководства?
- 2) Перечислить стили руководства и их характерные черты.

### **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:**

- 1) Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- 2) Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- 3) Приступить к выполнению заданий по соответствующему варианту.
- 4) Оформить отчет о выполненной работе.

### **СОДЕРЖАНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ОТЧЕТА:**

- 1) Точное название темы, наименование работы, цель работы.
- 2) Решение заданий с пояснениями и соответствующими выводами.
- 3) Ответы на контрольные вопросы.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:**

1. Какие разновидности имеет авторитарный стиль руководства?
2. При каком стиле руководства процветают сплетни, интриги и доносы?
3. При каком стиле управления руководитель может оказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна?
4. При каком стиле главное – поддержание хороших отношений с подчиненными, а не результат работы?

### **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:**

- 1) Инструкционные карты.
- 2) Драчева Е.Л., Юликов А.И. Менеджмент. Учебник для студентов средних профессиональных учебных заведений. / Е.Л. Драчева, А.И. Юликов. – М.: Академия, 2014 г. – 288 с.
- 3) Михалкина Е.Г. Менеджмент. Курс лекций для студентов и преподавателей [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.Г. Михалкина, Р.Г. Мумладзе. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015.-171 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61624.html>
- 4) Мальшина Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 133 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69861.html>

## **Задание 1. Новый руководитель.**

В секторе №2 проектного учреждения «Гидроприбор» работали, в основном, инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек. Работали слаженно, успешно, работу свою любили. Руководителем их был Иванов, кандидат технических работ. Многие решения в этой группе принимались коллективно, и всем это нравилось. Но, случилось так, что их руководитель решил в поисках лучшей жизни уйти из учреждения. Сотрудники к этому событию отнеслись по – разному. Вскоре «сверху» был назначен новый руководитель. Человек сравнительно молодой, подающий надежды на хорошее руководство и дальнейший профессиональный рост.

Некоторое время сектор работал по инерции слаженно и дружно. Но настал отчетный период, и нужно было составлять новые планы по усложненной тематике. Как и прежде, сотрудники сектора хотели внести свои предложения для постановки новых задач. Но не тут – то было. Новый руководитель дал понять, что работать они будут только по принятым им самим решениям. Каждому из инженеров он дал конкретные задания, которые лишали их инициативы и творчества. Это резко ухудшило отношения внутри группы.

### **Вопросы:**

- 1) Каким был стиль руководителя Иванова? Был ли он эффективным?
- 2) Какой стиль руководства у нового руководителя? Прав ли новый руководитель? Обоснуйте свой ответ.
- 3) Как бы поступили вы в данной ситуации, если бы оказались:  
А) Руководителем    Б) Членом этой группы.

## **Задание 2. Руководитель и лидер.**

В лаборатории одного из институтов российской академии естественных наук сложилась своеобразная обстановка. Заведующий лабораторией – доктор химических наук, дело свое знает, но подчиненных «не любит», он мало ориентирован на них. Он не знает, чем они живут, какие испытывают нужды и потребности, его интересует только научная продукция хорошего качества. Шеф общается со своими подчиненными только языком наставлений, они часто слышат от него упреки, многими из сотрудников он не доволен. Они это чувствуют, считают себя униженными и не знают, что в дальнейшем делать. Уходить – но трудно найти достойное их знаниям место.

Внутри самой лаборатории есть неформальный лидер, умница, отзывчивый человек, к которому они и тянутся. Между этим лидером и заведующим лабораторией явная не приязнь. И шеф вовсе не собирается находить с ним общий язык для пользы дела. Практически по всем вопросам науки сотрудники лаборатории идут к неформальному лидеру.

### **Вопросы:**

- 1) Какой стиль руководства у заведующего лабораторией? Какова его ориентация? Оправдан ли этот стиль характером работы подчиненных?
- 2) Оцените уровень мотивации подчиненных.
- 3) Что нужно сделать в этой ситуации, чтобы сохранить научный потенциал сотрудников, если:  
✓ Вы – лидер этой группы; Подчиненный?

