

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

по учебной дисциплине

ОП 03 «Менеджмент»

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

Преподаватель: Е. Н. Баранова

Пояснительная записка

Пакет инструкционных карт разработан на основании программы учебной дисциплины «Менеджмент» для специальности 38.02.04 «Коммерция (по отраслям)».

В результате освоения дисциплины студент должен уметь:

- ✓ применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;
- ✓ планировать и организовывать работу подразделения;
- ✓ формировать организационные структуры управления;
- ✓ учитывать особенности менеджмента в 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 76 часов максимальной нагрузки, из них 26 часов практические работы, аудиторные практические часы составляют 6 часов.

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 -01-09
- ✓ ПК 2.2-2.4

Перечень практических работ по дисциплине «Менеджмент»

№ п/п	Название практической работы	Кол-во часов
1	Упражнения по составлению заданной структуры управления	4 из них 2 часа аудит
2	Решение ситуационных задач по планированию деятельности предприятия	2
3	Формирование продуктовой стратегии предприятия	2 аудиторные
4	Проведение тестирования по выявлению индивидуальных лидерских качеств.	2
5	Решение ситуационных задач по выбору метода управленческого воздействия и оценка социально – психологических показателей коллектива.	2
6	Использование приемов аттракции в заданных ситуациях в заданных ситуациях при работе с подчиненными.	2
7	Составление плана проведения совещаний, переговоров, бесед.	4
8	Упражнения по рассмотрению вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.	2
9	Составление плана – схемы проведения контроля за ресурсами	2
10	Решение ситуационных задач на разрешение конфликтных ситуаций	2
11	Решение ситуационных задач на определение стиля управления	2 аудиторные
	Всего 11 практических работ	26

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №1

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

НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ: «Упражнения по составлению заданной структуры управления».

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

УМЕНИЯ И НАВЫКИ:

1. Умение строить организационную структуру предприятия.
2. Умение строить структуру управления.
3. Совершенствование структур управления.

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ: учебный корпус техникума, кабинет №24.

НОРМА ВРЕМЕНИ: 4 часа

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

ВОПРОСЫ ПО ДОПУСКУ К ЗАНЯТИЮ:

- 1) Что такое организационная структура?
- 2) Что такое структура управления?
- 3) Перечислите структуры управления по ступенчатости?
- 4) 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 конкретного предприятия (*выдается 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 конкретных предприятий разработать организационную структуру и структуру управления. Определить уровни управленцев (задание выдается преподавателем)

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА №2

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:

- 1) Что такое планирование?
- 2) Какие существуют виды планирования?
- 3) Что такое бизнес-план?
- 4) Каковы основные этапы бизнес – плана?
- 5) Что позволяет достичь планирование?

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:

- 1) Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
- 2) Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
- 3) Проанализировать предложенные практические ситуации из практикума и ответить на поставленные вопросы. (Литература №3). Результаты оформить в виде таблицы.
- 4) Проработать этапы бизнес – плана.
- 5) 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. *Ситуация 1,2,3,4,5, стр 81-91*
- 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>

ТЕМА: «ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА»

НАИМЕНОВАНИЕ РАБОТЫ: «Формирование продуктовой стратегии предприятия»

ЦЕЛЬ: научиться формировать продуктовой стратегии 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 - «дикие 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) Малышина Н. А. Менеджмент: учебное пособие для СПО / Н.А. Малышина. — 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 №4

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:

- 1) Кто такой лидер?
- 2) Как достичь лидерства?
- 3) Как воспитывают лидеров в западных компаниях?

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ:

1. Записать в рабочую тетрадь название темы, наименование и цель работы.
2. Устно подготовиться к вопросам по допуску к занятию.
3. Ответить на тестовые задание №1 и №2.
4. Обработать результаты теста.
5. Ответить на контрольные вопросы.
6. 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:

- 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. 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 №5

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 №6

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:

1. Что такое аттракция?
2. Дайте понятие межличностной аттракции.
3. Перечислите внешние факторы аттракции.
4. Перечислите внутренние факторы аттракции.
5. 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 будет 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 №7

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 Определения 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 №8

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 программированными или нет. Определение различий между программированными и непрограммированными 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 №9

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 №10

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 №11

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?

