

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Пономарева Светлана Викторовна  
Должность: Проректор по УР и НО  
Дата подписания: 10.03.2023 11:21:39  
Уникальный программный ключ:  
bb52f959411e64617366ef2977b97e87139b1a2d



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ДГТУ)**

Колледж экономики, управления и права

  
Директор КЭУП  
В.И. Мигаль  
«24» октябре 2022 г.

**Методические указания  
по организации практических занятий  
по учебной дисциплине  
ОП.02 Менеджмент**

**Специальность**  
*38.02.07 Банковское дело*

Ростов-на-Дону  
2022

Методические указания по дисциплине ОП.02 «Менеджмент» разработаны с учетом ФГОС среднего профессионального образования специальности 38.02.07 Банковское дело, предназначены для студентов и преподавателей колледжа.


Методические указания определяют этапы выполнения работы на практическом занятии, содержат рекомендации по выполнению индивидуальных заданий и образцы решения задач, а также список рекомендуемой литературы.

Составитель (автор): И.И. Филиппова, преподаватель колледжа ЭУП

Рассмотрено и одобрено на заседании учебно-методического совета колледжа

Протокол № 2 от 24 октября 2022 г.

Председатель учебно-методического совета колледжа

 С.В. Шинакова

Рекомендованы к практическому применению в образовательном процессе.

## Пояснительная записка

Менеджмент — важнейшая составная часть управления, предметом которой являются социальные отношения в процессе управления. Таким образом, предметом менеджмента как науки являются отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Менеджмент можно рассматривать и как профессиональную деятельность. С этой точки зрения менеджмент представляет собой вид деятельности, который предполагает целенаправленную концентрацию усилий людей для получения заранее определенного экономического результата.

Целью изучения дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов современного управленческого мышления и способностей решать разнообразные хозяйственные, социальные, психологические проблемы, возникающие в организациях, с использованием современных приемов и средств, а также осознание роли подобных организаций в системе народного хозяйства.

Задачи дисциплины:

- познакомить студентов с особенностями менеджмента;
- изучить условия и особенности возникновения и развития области профессиональной деятельности менеджеров;
- раскрыть своеобразие реализации основных функций менеджмента в современных организациях;
- проанализировать особенности принятия управленческих решений в современных организациях;
- выявить специфику деятельности менеджеров в как отечественных, так и зарубежных организациях.

Практические занятия направлены на формирование и развитие **умений**:

- распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника);
- определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска;
- определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования;
- организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности;
- грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе;
- применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; использовать современное программное обеспечение;
- понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы; участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы; строить простые

высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности; кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые); писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы;

– выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи; презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности; оформлять бизнес-план; рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования; определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности; презентовать бизнесидею; определять источники финансирования.

Для реализации данных умений студент должен **знать**:

– актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте;

– алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности;

– номенклатура информационных источников применяемых в профессиональной деятельности; приемы структурирования информации; формат оформления результатов поиска информации;

– содержание актуальной нормативноправовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития и самообразования;

– психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; основы проектной деятельности;

– особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений;

– современные средства и устройства информатизации; порядок их применения и программное обеспечение в профессиональной деятельности;

– правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы; основные общеупотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика); лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности; особенности произношения; правила

– чтения текстов профессиональной направленности;

– основы предпринимательской деятельности; основы финансовой грамотности; правила разработки бизнеспланов; порядок выстраивания презентации; кредитные банковские продукты.

Цель методических указаний: оказание помощи студентам в выполнении практических заданий. Настоящие методические указания содержат задания, которые позволят студентам овладеть фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по специальности, опытом творческой и исследовательской деятельности.

Современные требования предполагают наличие у специалистов не только глубоких теоретических знаний, но и прочных навыков практического опыта. Такие навыки могут быть получены путем многократных упражнений в решении конкретных задач. Задачи – одно из действенных средств обучения, важнейший вид самостоятельной работы студентов и средство приближения обучения к производству. Задачи решаются непосредственно на практических занятиях, а также могут быть выданы на самостоятельную работу. Перед решением каждой конкретной задачи студенту необходимо, воспользоваться литературой из списка в конце методических рекомендаций, достаточно полно и подробно изучить теоретический материал по соответствующей теме. Преподаватель осуществляет контроль результатов практических занятий в аудитории. Результаты контроля используются для оценки текущей успеваемости обучающихся.

## Содержание

Практическая работа № 1: Современные подходы в менеджменте.....	6
Практическая работа № 2-3: Выполнение фрагмента SWOT-анализа (с использованием ПК).....	7
Практическая работа № 4-5: Решение ситуационных задач по оценке системы мотивации труда.....	12
Практическая работа № 6: Составить план рабочего дня менеджера.....	16
Практическая работа №7-8: Разработка управленческих решений в конкретной управленческой ситуации.....	22
Практическая работа № 9: Конфликты в организации. Стресс. Причины стресса. Управление изменениями. Стратегия разрешения управленческих конфликтов.....	27
Практическая работа №10-11: Анализ действия руководителя и подчиненных: Определение способов влияния руководителя на подчиненных и оптимальных путей взаимодействия с подчиненными.....	30
Практическая работа № 12: Определение стиля управления по решетке менеджмента.....	32
Практическая работа № 13: Коммуникативность и управленческое общение. Трансакционный анализ.....	35
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины ОП.02 Менеджмент.....	38

## Раздел 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

### Практическая работа № 1: Современные подходы в менеджменте

**1. Количество часов** — 2

**2. Цель работы:** Приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

**3. Должны знать:** 1. Научные подходы и принципы менеджмента

2. Уметь применять подходы и принципы менеджмента к практике управления.

**4. Порядок проведения практического занятия:**

#### **I. Инструктаж преподавателя**

#### **II. Повторение теоретических основ**

1. Назовите принципы управления, сформулированные А. Файолем

2. Назовите современные подходы в управлении

3. В чем отличие школы человеческих отношений от научного и административного управления

#### **III Задания:**

1. В книге А. Файоля сформулированы 14 принципов менеджмента. В их числе стабильность персонала, централизация, скалярная цепь. В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

2. В чем состоит сущность принципов единства распорядительства и единств руководства?

3. На ряде российских предприятий руководители функциональных подразделений руководят деятельностью подчиненных по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положении о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям по поощрению и наказанию подчиненных. Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

4. Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимые (выбрать требуемое)

а) ответственность; б) власть; в) полномочия

5. Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

- к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены рабочие коллектива

- специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

- в процессе деятельности принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания.

- деятельность подразделений предприятия не увязана единым расписанием рабочего дня.

6. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия и затрат на управление им?

7. Каких конкретных действий требует от руководителей соблюдения принципа устойчивости к воздействию факторов внешней среды?

**Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы:**

1. О значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности.

2. О последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

## Практическая работа № 2-3: Выполнение фрагмента SWOT-анализа (с использованием ПК)

**1. Количество часов** — 4

### **2. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Сущность и характерные черты современного менеджмента»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые для анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия.

**3. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического работы.

### **4. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.**

#### **Опорные вопросы:**

- Понятие менеджмента.
- Цели, задачи менеджмента.
- Внешняя и внутренняя среда организации
- SWOT-анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия, угрозы и возможности предприятия, анализ слабых и сильных сторон.

### **5. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя теоретические данные о проведении SWOT-анализа и задание для проведения практической работы провести анализ внешней и внутренней среды предприятия.

### **Приложение к практическому занятию № 2-3:**

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Таблица 1. Стандартная матрица SWOT-анализа

## Стандартная матрица SWOT анализа

Внутренние факторы	Сильные стороны компании		Слабые стороны компании	
	1	_____	1	_____
	2	_____	2	_____
	3	_____	3	_____
	4	_____	4	_____
	5	_____	5	_____
Внешние факторы	Возможности		Угрозы	
	1	_____	1	_____
	2	_____	2	_____
	3	_____	3	_____
	4	_____	4	_____
	5	_____	5	_____

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

### Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

### *пример*

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:



Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица 2. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

### Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

#### ***пример***

За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 3. Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

### Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа

Таблица 4. Матрица SWOT-анализа

	Возможности	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1.Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1.Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

#### **Задание для практической работы №2-3:**

Провести SWOT-анализ следующих предприятий:

- Крупная торговая розничная сеть
- Туристическое агентство
- Строительная организация
- Бюро по оказанию юридических услуг
- Консалтинговое агентство.

## Раздел 2. Основные функции менеджмента

**Практическая работа № 4-5: Решение ситуационных задач по оценке системы мотивации труда.**

**1. Количество часов — 4**

**2. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Основные функции менеджмента»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые для управления мотивацией сотрудников предприятия.

**3. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практической работы.

**4. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практической работы.**

**Опорные вопросы:**

- Мотивация как функция менеджмента.
- Основные содержательные и процессуальные теории мотивации.

**5. Инструктаж о проведении практической работы:**

Используя исходные данные для практической работы, студентам необходимо выполнить задание к ситуациям.

**Задание для практической работы №4-5**

Ознакомьтесь с представленными ситуациями и ответьте на вопросы.

СИТУАЦИЯ 1 Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – [валовая прибыль](#). В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

**СИТУАЦИЯ 2** Сотрудница отдела рекламы работает в универсальном магазине около 3-х лет. Ее главная задача – готовить световые табло, которые затем устанавливаются по всему магазину. Хотя сотрудница считает свою работу интересной и сложной, растущая рабочая нагрузка и давление со стороны руководителя отдела воспринимаются ею с неприязнью. В отделе только один человек обладает достаточной информацией, знаком с ее работой и может быть ее ассистентом. Но даже с ассистентом сотрудница вынуждена работать сверхурочно. Несмотря на то, что заказы на световые табло должны поступать не менее чем за 7 дней до их установки, очень часто бывают срочные заказы. Некоторые руководители подразделений уже привыкли давить на нее ради скорейшего выполнения их заказов. Поскольку проблема обострилась, ее руководитель поставил этот вопрос на обсуждение на совещании правления. На несколько недель дело вроде бы улучшилось, но затем число срочных заказов вновь стало медленно расти. Сотрудница любила свою работу и терпела это давление до тех пор, пока в один прекрасный день не обнаружила, что некоторые работники других отделов за менее ответственную работу получают больше, чем она. Такое положение показалось ей совершенно нетерпимым, особенно с учетом сверхурочных, к которым ее вынуждает работа. Она рассчитывала получить отгулы за переработанные часы, однако никогда их не брала, поскольку за время отгула наберется столько заказов, что она их просто не осилит. Чувствуя обиду, сотрудница сообщила своему руководителю, что она не сдвинется с места, пока не пересмотрят ее зарплату и не сократят ей нагрузку. Она получила прибавку в 5% и обещание выделить еще одного работника. На какое-то время положение улучшилось, но вскоре нагрузка возросла опять. Через месяц после очередного срочного заказа сотрудница подала заявление об увольнении.

Вопросы:

1. Какие теории мотивации не учел руководитель сотрудницы?
2. Определите уровень мотивации сотрудницы на основе теории ожиданий Врума?
3. Определите, какие потребности были у сотрудницы, и на какие средства их удовлетворения она рассчитывала?
4. Как бы Вы мотивировали сотрудницу?

**СИТУАЦИЯ 3** Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам».

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, что стимулировать объем продаж?

СИТУАЦИЯ 4 На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете – мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

СИТУАЦИЯ 5 На кафедру вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации.
2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину?

СИТУАЦИЯ 6 Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

СИТУАЦИЯ 7 К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы построите свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

СИТУАЦИЯ 8 В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиды Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

СИТУАЦИЯ 9 Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе.

Вопросы:

1. Каковы, по Вашему, причины такого поступка?
2. Какие мотивационные требования нарушены?
3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

СИТУАЦИЯ 10 Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

Вопросы:

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?
4. Как следовало поступить, чтобы избежать такой ситуации?

### **Раздел 3. Работа менеджера в современных условиях**

#### **Практическая работа №6: Составить план рабочего дня менеджера**

##### **1. Количество часов — 2**

**2. Цель занятия:** получить навыки разработки плана рабочего дня, используя метод «Альпы», проверить свои возможности в управлении собственным временем.

##### **Теоретический аспект темы занятия.**

Планирование означает подготовку к реализации целей. В этой связи говорят также о целевых планах. Разработка конкретного плана расхода рабочего времени позволяет любому менеджеру рационализировать свой труд посредством правильной расстановки приоритетов и акцентов на важнейшие задачи дня, повысить эффективность принимаемых решений, поднять уровень организации системы управления фирмой.



Метод «Альпы» включает пять стадий:

- составление заданий;
- оценку деятельности поставленных задач;
- резервирование времени (в соотношении 60:40);
- принятие решений по приоритетам и перепоручению;
- контроль (учет неделанного).

1 Составление заданий. Под соответствующими рубриками формуляра «План дня» записывается все то, что должен или хочет сделать менеджер в течении следующего дня:

- задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;
- не выполненные накануне задачи;
- добавившиеся дела;
- сроки, в которые надо выполнить дела;
- периодические возникающие задачи.

При этом, в формуляре «План дня» рекомендуется использовать сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам: В - прием посетителей, визитеров; Д - делегирование дел другим сотрудникам; К - контроль за процессом выполнения заданий; П - задание находится в процессе выполнения; ПК - поездки, командировки; ПР - письменная работа, деловые письма, диктовка; Т - телефонные разговоры; Ч - изучение документов (отчетов, циркуляров, газет и т.д.).

Разрабатываемый рабочий график дня должен быть реалистичным, т.е. ограничен теми делами (работами), которые менеджер фактически в состоянии выполнить.

2 Оценка деятельности поставленных задач. В таблице 3.1 проставьте напротив каждого задания приблизительное время, необходимое для его выполнения, просуммируйте временные промежутки и определите ориентировочное общее время (таблица 2).

Таблица 2 Планирование рабочего дня

«План дня»	Время, час
П - анализ проекта изучения рынка	3,0
В - г-на X (экспертная оценка)	2,0
ПК – к продавцу «БМВ» (подержанные автомобили)	1,5
ПР - г-ну У (письмо)	0,5
Т - с г-ном Z (программа ЭВМ)	0,5
Т - с г-ном М (статистика сбыта)	0,5
Ч - изучение документов (отчетов, циркуляров, газет и т.д.)	1,5
Г - с г-ном G (вечерняя пробежка)	0,5
Итого:	10,0

3 Резервирование времени. При составлении плана дня следует придерживаться основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60% рабочего времени менеджера и приблизительно 40% времени должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Таким образом, при 8-часовом рабочем дне запланированное время должно составлять примерно 5 часов. Если выполнение всего списка заданий требует более 60% рабочего времени, то следует довести список до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток не перепорученных дел следует либо перенести на следующий день, либо вычеркнуть, либо завершить за счет сверхурочной работы.

4 Принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению. Целью данного этапа является сокращение времени, отведенного для выполнения заданий, до 5-6 часов. Необходимо предпринять следующие шаги:

- выявление существенных и несущественных задач (дел) по временному принципу Парето (соотношение 80:20), Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию менеджера означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени (затрат) достигается 80% результатов (выпуска). Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% от общего результата. Применительно к повседневной работе это означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат дела, а следует приступать к вопросам сообразно с их значением и важностью. Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям А, В и С (метод ABC).

- установление однозначных приоритетов для существенных задач (дел) с помощью метода анализа ABC и уточнение в соответствии с ними задач дня (рисунок 1).

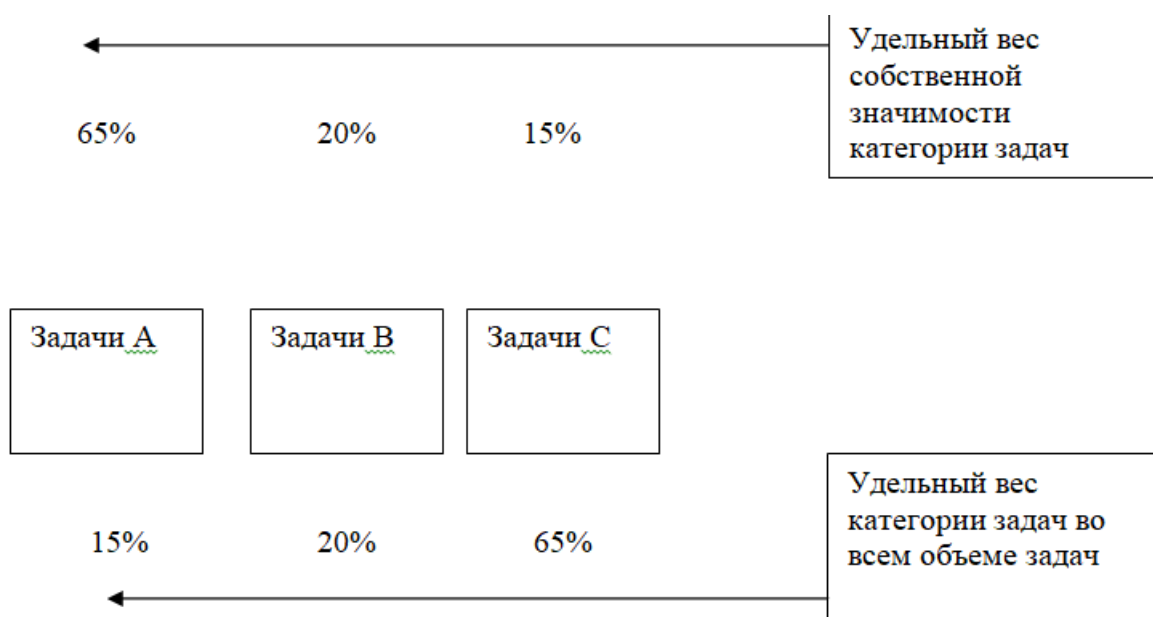


Рисунок 1 Метод ABC-анализа

Анализ ABC основывается на следующих трех закономерностях подтвержденных опытом:

а) важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% от всего количества задач и дел, которыми занят менеджер. Собственная значимость этих задач (в смысле достижения цели) составляет 65%;

б) важные задачи (категория В) составляет 20% от всего объема задач, и их значимость составляет 20%;

в) менее важные, т.е. несрочные дела (категория С) составляют, напротив, 65% от общего числа задач, и на их долю приходится 15% значимости в достижении целей фирмы.

- проверка скалькулированной потребности во времени и сокращение времени на выполнение всех дел (заданий) до необходимой величины;

- рассмотрение каждой задачи с точки зрения возможности ее перепоручения (делегирования) и рационализации.

В окончательном варианте план дня в нашем примере выглядит следующим образом (таблица 3).

Таблица 3 План дня

Задачи	Приоритеты	Время, час	Перепоручения (время в часах, кому)
-П - анализ проекта изучения рынка	A	2,5	0,5 ч г-ну К
В - г-на X (экспертная оценка)	A	1,0	1,0 ч г-ну L
Т - с г-ом М (статистика сбыта)	B	0,0	0.5 ч г-ну D
ПР - г-ну У (письмо)	B	0,0	0,5 ч секретарю
ПК - к продавцу «БМВ» (подержанные автомобили)	B	1,5	
Ч - изучение отчетов, газет	C	1,0	0,5 ч секретарю
Т - г-н Z (программа ЭВМ)	C	0,0	0,5 ч г-ну М
Т - г-н G (вечерняя пробежка)	C	0,0	0.5 ч завтра
Итого:		6,0	4,0

Согласно выводам метода анализа ABC рекомендуется за самые важные дела (группа А) браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта выполнения задач. На следующие по значимости задачи (группы В) приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большего числа, но менее важных задач (группы С) в целом дает небольшой итог.

5 Контроль и перенос несделанных дел. На практике не все задачи удастся выполнить. Не все телефонные разговоры могут состояться. Поэтому их приходится переносить на следующий день.

Если одно и то же дело переносится многократно, то оно становится для менеджера обузой, и тогда существуют две возможности:

- решительно взяться за него и довести до конца;
- отказаться от решения данного вопроса, так как в ряде случаев проблема разрешается сама собой.

Задание:

1 Спланируйте свое рабочее время, следуя временному принципу Парето (соотношение 80:20), если продолжительность рабочего дня составляет 8 часов. Обоснуйте выводы.

2 Предлагаются тесты и задания, ориентированные на диагностику у себя важных для менеджеров и предпринимателей качеств. К таким качествам можно отнести обращенность личности к контактам с другими людьми, эмоциональную устойчивость, решительность, хорошую интеллектуальную адаптацию в изменяющихся жизненных ситуациях, умение слушать собеседника и вести деловую дискуссию и т.п. Самодиагностика подобных качеств не должна заканчиваться только констатацией уровня их выраженности у себя, но сопровождаться постановкой конкретных задач по самовоспитанию.

Скажите, в какой степени к вам подходит каждое из предлагаемых 20 высказываний. Укажите конкретную цифру градации, соотнесите это со своим мнением.

Таблица 4 Диагностика качеств менеджера у студентов

Высказывания	Бесспорно	Верно	Иногда верно	Очень редко верно	Неверно
1 Я весь вскипаю, когда возникают проблемы.	1	2	3	4	5
2 Все время думаю о работе (учебе).	5	4	3	2	1

3 Я уважаю чувства и мнения других.	1	2	3	4	5
4 Я принимаю свои недостатки за достоинства.	1	2	3	4	5
5 Не так уж много людей, которых можно назвать друзьями.	1	2	3	4	5
6 Я использую свои способности как на работе (учебе), так и в свободное время	1	2	3	4	5
7 Мне быстро все надоедает	5	4	3	2	1
8 Мне нравится беседовать с людьми, которые имеют свое мнение.	1	2	3	4	5
9 Часто беру себе дело не «по зубам».	5	4	3	2	1
10 В дни отдыха я бываю активным.	1	2	3	4	5
11 Я люблю работать с людьми, которые чем-то напоминают меня.	5	4	3	2	1
12 Я работаю в основном из-за того, что мне нужно зарабатывать на жизнь.	5	4	3	2	1
13 Я хорошо знаю свои достоинства и недостатки.	1	2	3	4	5
14 Обычно я стараюсь доказать собеседнику свою точку зрения.	5	4	3	2	1
15 Нередко мне приходится нелегко на работе (учебе).	5	4	3	2	1
16 У меня широкий круг интересов.	1		3	4	5
17 Я огорчаюсь, когда дела идут не так, как бы я хотел.	5	4	3	2	1
18 Часто я не знаю, как поступить в сложной ситуации	5	4	3	2	1
19 Если мне встречается препятствие в моих делах, я обхожу его.	1	2	3	4	5
20 Я бываю часто не согласен с моим руководителем или коллегами.	5	4	3	2	1

Анализ результатов теста:

Тест имеет 5 разделов: 1-й раздел - знание себя (4, 9,13,18); 2-й раздел -широта интересов (2, 5, 7, 16); 3-й раздел - постоянство поведения (1, 11, 17, 1.9); 4-й раздел - внимание к другим (3, 8, 14, 20); 5-й раздел -продуктивность деятельности (6,10, 12, 15). Подсчитайте количество набранных баллов по каждому разделу - от 5 до 20 баллов. Количество баллов от 12 и выше указывает на то, что здесь ваше уязвимое место.

Подсчитайте общее количество баллов по всему тесту. Вы можете набрать от 20 до 100 баллов. Показатель от 60 баллов и выше свидетельствует о том, что вам нередко трудно справляться со своими обязанностями.

### 3 Тест на восприятие времени «Субъективная минута»

Тест «Субъективная минута» является классической методикой на восприятие времени, хорошо известной в экспериментальной психологии. Участникам дается следующая инструкция:

1 Попросите кого-нибудь из участников тренинга выступить в роли «экспериментатора», учитывающего ваши оценки временных интервалов. «Экспериментатору» понадобятся часы с секундной стрелкой (механический или электронный секундомер).

2 По команде «экспериментатора» вы начинаете в уме отмерять заданное количество секунд. Постарайтесь не отсчитывать секунды, а просто интуитивно выждите нужный интервал. Когда, по вашему мнению, интервал закончится, сообщите об этом «экспериментатору», который запишет ваш реальный результат в таблицу.

3 Для оценивания предлагается 5 временных интервалов: 23 секунды, 44 секунды, 15 секунд, 32 секунды, 1 минута. Полученные результаты заносятся в таблицу в графу «Ваш результат». После измерения всех пяти заданных временных интервалов вычисляется разница между временем заданного интервала и временем, которое испытуемый указал в своем ответе. Результаты вычислений записываются в графу таблицы «Разница», при этом учитывается знак (если ответ меньше заданного интервала, то величина разницы записывается со знаком «минус»; если ответ больше заданного интервала, то величина разницы записывается со знаком «плюс»).

Под таблицей необходимо указать, сколько получилось ошибок со знаком «плюс», а сколько — со знаком «минус».

Таблица 5 Форма для проведения теста «Субъективная минута»

Оцениваемый интервал	Ваш результат	Разница
23 секунды		
44 секунды		
15 секунд		
32 секунды		
1 минута		

Количество ошибок со знаком «+» =

Количество ошибок со знаком «-» =

Если в ваших ответах преобладали ошибки со знаком «+», это указывает на внутреннюю тенденцию ЗАМЕДЛЕНИЯ в восприятии времени. Причиной этого могут быть усталость, утомление нервной системы, астенические эмоции, например, плохое настроение, низкий уровень мотивации и т.д.

Если в ваших ответах преобладают ошибки со знаком «-», это указывает на внутреннюю тенденцию УСКОРЕНИЯ времени.

Причиной такой ошибки в восприятии времени являются мобилизация сил и энергии, стенические эмоции, например, хорошее настроение, высокий уровень мотивации и др.

Рассматривая результаты данного теста, необходимо помнить, что обнаруженные тенденции к «ускорению» или «замедлению» времени не являются «пожизненным приговором» (устойчивым свойством психики). Полученный результат — всего лишь следствие актуального состояния, которое может быть довольно неустойчивым, кратковременным, ситуативным.

5 Поменяйтесь ролями с вашим «экспериментатором» и помогите ему оценить его собственное восприятие времени.

Вопросы для обсуждения

1 В чем заключается роль и сущность руководителя? Какие функции и роли выполняет современный руководитель?

2 Охарактеризуйте методику оценки деловых качеств руководителя. Какие качества оцениваются? Что такое метод экспертной оценки? Какие Вам известны преимущества и недостатки данного метода? Какие еще методы оценки качеств руководителя Вам известны?

3 Для чего необходимо планирование рабочего времени руководителя? Какие преимущества получает руководитель, следующий общему правилу планирования рабочего дня?

4 Охарактеризуйте методику планирования рабочего времени. Раскройте сущность и стадии метода «Альпы».

5 Назовите основные положения принципа Парето в общем виде. Как реализуется данный принцип применительно к рабочей ситуации руководителя?

6 В чем заключается сущность метода «АВС»? Какие категории задач Вам известны? Как Вы понимаете «Удельный вес собственной значимости категории задач в достижении цели фирмы» и «Удельный вес категории задач во всем объеме задач»?

7 С какой целью планируется рабочее время в соотношении 60:40?

8 Как Вы думаете, что должен сделать руководитель с теми важнейшими, важными и несущественными задачами, которые не удастся ему выполнить в течение рабочего дня?

9 Что такое делегирование задач? В чем отличие делегирования от децентрализации и централизации?

10 Дэвид Б.Херц говорил: «Руководитель должен находить способы выбора между вариантами распределения своих ресурсов, в выработке последовательности действий для себя и других людей и в процессе привлечения новых специалистов разного профиля и материальных ресурсов». Как Вы считаете, какими методами и способами современный руководитель может выполнить все эти задачи?

11 На примере ситуации «Подготовка к приему зарубежной делегации» объясните, как отсутствие контроля со стороны руководства за делегированными задачами может повлиять на процесс переговоров с зарубежными партнерами и привести к перерасходу средств и низкому уровню организации приема делегации.

12 Воспользуйтесь своими знаниями в области управления для составления плана действий руководителю фирмы по организации более эффективного процесса принятия решений в вашей компании.

13 «Предвидение будущего - это одна из величайших проблем, стоящих перед руководителями». Как Вы можете прокомментировать это утверждение?

### **Практическая работа №7-8: Разработка управленческих решений в конкретной управленческой ситуации**

**1. Количество часов** — 4

**2. Цели занятия:** развитие у студентов навыков принятия управленческих решений.

**3. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практической работы.

**4. Инструктаж о проведении практической работы.**

Используя методические указания и исходные данные для практической работы, студентам необходимо выполнить задание.

#### **Приложение к практическому занятию № 7-8:**

Управленческое решение представляет собой основной вид деятельности руководителя. Оно творит направление, форму и содержание труда коллектива подчиненных. Самые незначительные пробелы в управленческих решениях могут обернуться потерями как для работников трудового коллектива, так, в конечном счете, и для общества.

Грамотное профессиональное управление реагирует в виде управленческих решений, прежде всего на появление нового, на особенные ситуации в экономической, политической,

социально-психологической сферах. Необходимость в управленческом решении возникает там, где складывается противоречивая ситуация.

Управленческое решение зависит от многих факторов: от положения дел в управляемой сфере, от состояния трудового коллектива, от кадрового обеспечения и т.д. Кроме того, управление предъявляет особые требования к личностным качествам руководителя, к его умственным способностям, к его умениям прогнозировать и анализировать складывающиеся управленческие ситуации.

Эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений. Определяющее место в составе причин неэффективных решений занимает незнание либо несоблюдение технологии их разработки и организации выполнения.

Своевременная разработка и принятие правильного решения — главные задачи работы управленческого персонала любой организации. Непродуманное решение может дорого стоить компании. На практике результат одного решения заставляет нас принимать следующее решение и т. д. Когда нужно принять несколько решений в условиях неопределенности, когда каждое решение зависит от исхода предыдущего решения или исходов испытаний, то применяют схему, называемую деревом решений.

Дерево решений — это графическое изображение процесса принятия решений, в котором отражены альтернативные решения, альтернативные состояния среды, соответствующие вероятности и выигрыши для любых комбинаций альтернатив и состояний среды. Рисуют деревья слева направо. Места, где принимаются решения, обозначают квадратами  $\square$ , места появления исходов — кругами  $\circ$ , возможные решения — пунктирными линиями ....., возможные исходы — сплошными линиями \_\_\_\_\_.

Для каждой альтернативы мы считаем ожидаемую стоимостную оценку (EMV) — максимальную из сумм оценок выигрышей, умноженных на вероятность реализации выигрышей, для всех возможных вариантов.

На практике при анализе дерева решений часто сталкиваются с трудностью количественной оценки возможных исходов. Субъективные вероятности также являются неопределенными величинами, и модель очень чувствительно реагирует на изменение этих вероятностей. Дерево решений обеспечивает (насколько это возможно) количественную оценку последствий принимаемых решений.

Например. Имеется следующая ситуация. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А Построить большой завод стоимостью  $M_1 = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_1 = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R_2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

Б Построить маленький завод стоимостью  $M_2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R_2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

В Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p_3 = 0,7$  и  $p_4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p_5 = 0,9$  и  $p_6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Дерево решений для данной ситуации выглядит следующим образом (рисунок 5).

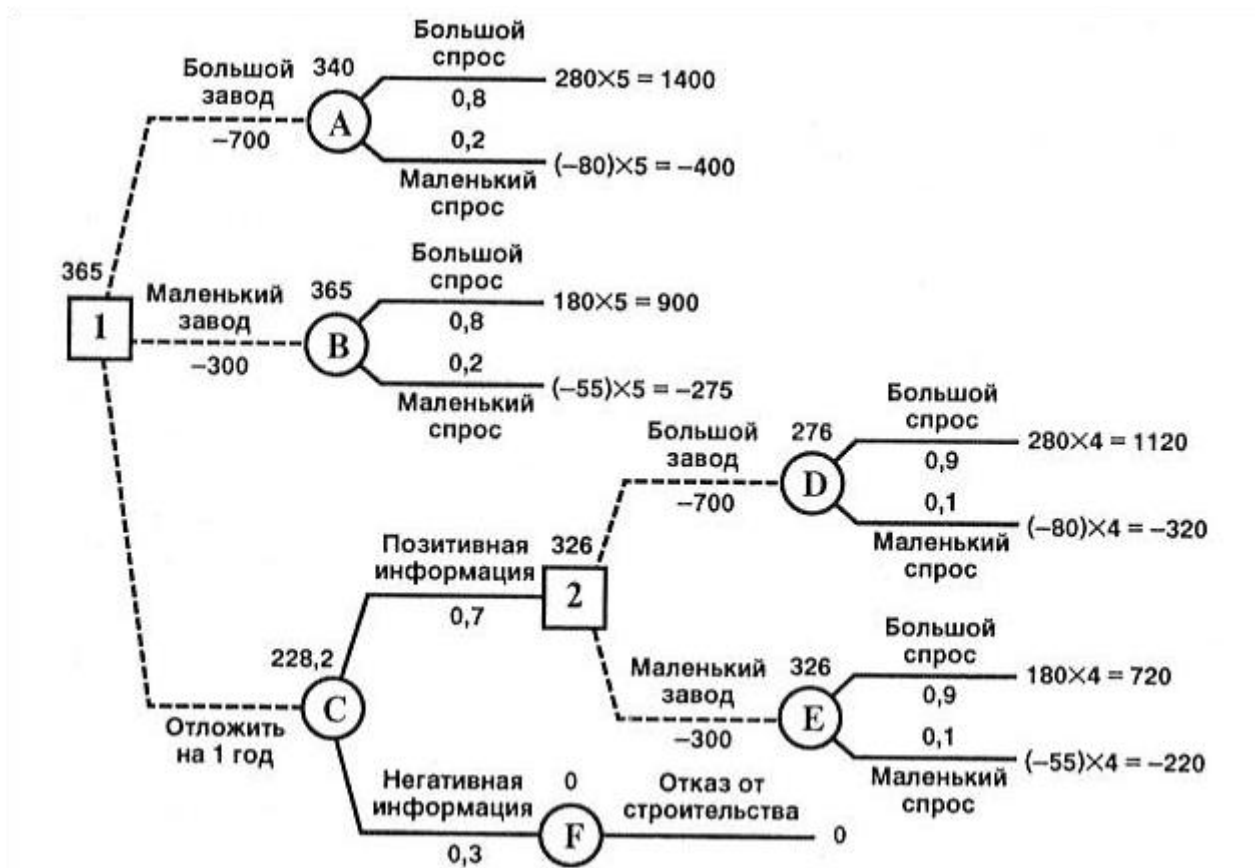


Рисунок 5 Дерево решений

Ожидаемая стоимостная оценка узла А равна  $EMV(A) = 0,8 \times 1400 + 0,2 \times (-400) - 700 = 340$ .

$$EMV(B) = 0,8 \times 900 + 0,2 \times (-275) - 300 = 365.$$

$$EMV(D) = 0,9 \times 1120 + 0,1 \times (-320) - 700 = 276.$$

$$EMV(E) = 0,9 \times 720 + 0,1 \times (-220) - 300 = 326.$$

$EMV(2) = \max \{EMV(D), EMV(E)\} = \max \{276, 326\} = 326 = EMV(E)$ . Поэтому в узле 2 отбрасываем возможное решение «большой завод».

$$EMV(C) = 0,7 \times 326 + 0,3 \times 0 = 228,2.$$

$$EMV(1) = \max \{EMV(A), EMV(B), EMV(C)\} = \max \{340; 365; 228,2\} = 365 = EMV(B).$$

Поэтому в узле 1 выбираем решение «маленький завод». Исследование проводить не нужно. Строим маленький завод. Ожидаемая стоимостная оценка этого наилучшего решения равна 365 тысяч долларов.

Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Этот метод можно использовать в применении к сложным ситуациям, когда результат принимаемого решения влияет на последующие.

Качество работы рассмотренного метода деревьев решений зависит как от выбора алгоритма, так и от набора исследуемых данных. Несмотря на все преимущества данного метода, следует помнить, что для того, чтобы построить качественную модель, необходимо понимать природу взаимосвязи между зависимыми и независимыми переменными и подготовить достаточный набор данных.

#### Задание 4.1 Разработка решений по очередности разгрузки



У директора элеватора периодически возникали затруднения из-за очереди ожидающих разгрузку автопоездов. Он пригласил квалифицированного менеджера для оказания помощи при принятии решений о разгрузке на терминале.

Сегодня прибыли три автопоезда разного тоннажа. Их можно разгрузить за 0,5, 1 и 3 часа соответственно. Только успел менеджер разработать решение, поступила уточняющая информация: учесть, что простой автопоездов имеет разную стоимость. За 100,500 и 900 руб. в час.

Задание:

- 1) Найти оптимальную очередность разгрузки автопоездов без учета стоимости их простоя.
- 2) Уточнить оптимальную очередность разгрузки автопоездов с учетом стоимости их простоя.

Задание 4.2 Разработка решений об объеме производства продукции

ЗАО «Альфа» производит строительные материалы и продает оптовикам для внутреннего рынка по цене 20 у.е. за единицу продукции.

Производственная мощность ЗАО «Альфа» - 2000 ед. продукции в месяц, но в настоящее время ее выпуск составляет 1000 ед.

ЗАО «Альфа» было предложено заключить контракт на экспорт 500 ед. продукции по цене 15 у.е. При этом обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице 15.

Таблица 15 Издержки на производство и сбыт (на ед. продукции)

№ п/п	Статья расходов	Сумма издержек, у.е.
1	Стоимость материалов	2
2	Заработная плата	7
3	Переменные накладные	2
4	Постоянные накладные	5
	Итого (себестоимость производства)	15
5	Переменные издержки по сбыту	2
	Всего издержек	15

Исполнительный директор ЗАО «Альфа» не захотел принять решение о заключении контракта в связи с тем, что предлагаемая цена 15 у.е. не покрывает издержки 18 у.е. за единицу продукции.

Задание:

- 1) Правильное ли решение принял исполнительный директор и как бы изменилась прибыль ЗАО «Альфа», если бы он принял предложение зарубежного партнера?
- 2) Как изменилась бы прибыль ЗАО «Альфа», если бы предложение зарубежного партнера было принято, но производственная мощность составляла бы 1000 ед. продукции в месяц?

Задание 4.3 Решение по распределению ресурсов

Имеются три вида современного оборудования (№1, №2, №3), на котором можно производить запасные части для автомобилей двух типов: «А» и «Б». У каждого из этих видов оборудования следующая производительность:

- №1: в минуту производит 5 изделий типа «А» или 5 изделий типа «Б»;
- №2: в минуту производит 6 изделий типа «А» или 2 изделий типа «Б»;
- №3: в минуту производит 5 изделий типа «А» или 3 изделий типа «Б».

Согласно заключенному договору с потребителем вся продукция должна быть комплектной (количество произведенной продукции типа «А» и типа «Б» должно быть одинаковым).

Задание:

1) Разработать наиболее эффективное решение по использованию данного оборудования при следующих ограничениях:

- производительность оборудования должна быть максимальной;

- ни один из видов оборудования не должен простаивать в течение восьми часов работы (рабочий день, смена).

2) Какое самое простое, но не самое эффективное решение задачи?

Задание 4.4 Разработка управленческого решения с использованием дерева решений

Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает.

Задание:

1) Следует ли строить экспериментальную установку?

2) Следует ли монтировать производственную линию?

3) Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задание 4.5

Руководство предприятия «Альфа», занимающегося производством бытовой техники, для выпуска новой продукции имеет три альтернативы:

1) построить новый цех;

2) переоборудовать старый цех;

3) продать патент другому предприятию.

Размер выигрыша, который предприятие может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка (таблица 16).

Таблица 16 Исходные данные

№ стратегии	Действия руководства	Выигрыш в тыс. руб. в зависимости от состояния среды	
		Благоприятный с вероятностью 0,6	Неблагоприятный с вероятностью 0,4
1	Строительство нового цеха	500 000	-400 000
2	Переоборудование старого цеха	100 000	-50 000
3	Продажа патента	40 000	40 000

Какое управленческое решение должно принять руководство предприятия «Альфа», чтобы выигрыш был максимальным? Чему будет равна ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задание 4.6 Решение «производить или покупать»

Организации необходим автомобиль для завоза сырья на протяжении пяти дней каждого месяца. Общий объем грузооборота за год составляет 60 тыс. т-км.

Если приобрести грузовик (первый вариант решения), то постоянные затраты за год составят 2400 руб. и переменные на 1 т-км – 0,12 руб.

Можно заказать грузовик на автопредприятии (второй вариант), в этом случае стоимость 1 т-км перевозки составит 0,20 руб.

Определите при каких объемах грузооборота выгодно приобретать грузовик, а при каких – пользоваться услугами автотранспортных организаций. Принятое решение обоснуйте аналитически и графически.

## **Практическая работа № 9: Конфликты в организации. Стресс. Причины стресса. Управление изменениями. Стратегия разрешения управленческих конфликтов**

### **1. Количество часов — 2**

**2. Методы обучения:** контрольные вопросы и задания, работа в группах, пленарная дискуссия, кейс-стадии, практический тест.

### **Контрольные вопросы и задания.**

1. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые на Ваш взгляд являются первоочередными причинами стрессов.

2. Перечислите Ваши внутренние стрессоры.

3. Сгруппируйте стрессоры по признакам:

- принадлежности к сфере деятельности - семья, болезни, личная жизнь, работа;
- по управляемости - те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне Вашей воли.

4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.

5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

### **Задание 1.**

Заполнить таблицу:

Внутриличностный конфликт	Межличностный конфликт	Внутригрупповой конфликт	Межгрупповой конфликт

### **Ситуация 1. «Семинары Ольги и Алексея».**

Два сотрудника фирмы, занимающейся распространением программного обеспечения, Ольга и Алексей решили провести семинары, каждый по своему направлению деятельности, в один и тот же день. И ей, и ему для этого необходимы одни и те же ресурсы - демонстрационное помещение и компьютеры. Единственным приемлемым решением в этом случае представляется решение перенести один из семинаров на другой день. Но ни Ольга, ни Алексей не уступают друг другу и между ними произошел конфликт. Менеджер фирмы пригласила их к себе в кабинет и выслушала аргументы обеих сторон. В итоге она решила перенести семинар Ольги на другой день, поскольку это, по ее мнению, принесет всем меньше неудобств и большую пользу для организации. Кейс - стадии 2 - «Два рабочих». Два рабочих строительной организации, работающие неполный рабочий день, не ладят между собой. Их грубые взаимоотношения начинают влиять на моральный климат всего коллектива. Начальник участка неоднократно делал им замечания, однако ничего не помогало. Тогда он решил, что с него достаточно, вызвал к себе обоих работников и объявил, что собирается так составить графики их работы, чтобы их рабочие часы по возможности меньше пересекались. Также предупредил при этом, что дальнейшие ссоры между

рабочими приведут к принятию серьезных дисциплинарных мер. Кейс - стадии 3 - "Общая задача". Два программиста получили новую задачу по исследованию информационной службы организации. Однако вскоре их работа стала прерываться конфликтами. Каждый из них был достаточно опытным и обладал хорошими знаниями, но имел разную "школу" и, соответственно, разные подходы к способам решения задачи. Об этих трудностях стало известно начальнику отдела, он пригласил программистов к себе с целью попытаться разобраться с этой проблемой и выяснить возможность найти какой-нибудь компромисс.

*Задание:* Определите, какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях. Как бы поступили Вы? Какие конфликты, подобные данным, имели место в Вашей практике, как они были разрешены?

### **Практическое тестирование**

Тест Айзенка для выявления типа темперамента.

Цель тестирования: научиться выявлению типов темпераментов людей, показать, как темперамент человека влияет на его подверженность стрессу.

Вопросы теста:

- 1) Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
- 2) Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут одобрить и утешить?
- 3) Вы человек беспечный?
- 4) Не находите ли Вы, что Вам трудно ответить "Нет"?
- 5) Задумываетесь ли Вы, прежде чем что-либо предпринять?
- 6) Если Вы обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете обещание?
- 7) Часто ли у Вас бывают подъемы и спады настроения?
- 8) Верно ли, что обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
- 9) Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком без всяких на то причин?
- 10) Сделали бы Вы все, что угодно, на спор?
- 11) Возникает ли у Вас чувство робости и смущения, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной незнакомкой (симпатичным незнакомцем)?
- 12) Выходите ли Вы из себя, злитесь?
- 13) Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
- 14) Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали и сказали что-нибудь такое, чего не надо было делать и говорить?
- 15) Предпочитаете ли Вы книги встрече с людьми?
- 16) Легко ли Вас обидеть?
- 17) Любите ли Вы часто бывать в компаниях?
- 18) Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
- 19) Верно ли, что иногда Вы полны энергии, так что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
- 20) Предпочитаете ли Вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких Вам?
- 21) Часто ли Вы мечтаете?
- 22) Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
- 23) Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
- 24) Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
- 25) Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?
- 26) Считаете ли Вы себя человеком чувствительным и возбудимым?
- 27) Считают ли Вас человеком милым и веселым?
- 28) Часто ли Вы, сделав какое-либо важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
- 29) Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
- 30) Вы иногда сплетничаете?
- 31) Бывает ли, что Вам не спится от того, что в голову лезут разные мысли?

- 32) Если Вы хотите узнать о чем-либо, то Вы предпочитаете узнать об этом в книге, нежели спросить?
- 33) Бывают ли у Вас сердцебиения?
- 34) Нравится ли Вам работа, требующая от Вас постоянного внимания?
- 35) Бывают ли у Вас приступы дрожи?
- 36) Всегда ли Вы платили бы за проезд в транспорте, если бы не опасались проверки?
- 37) Вам неприятно в обществе, где подшучивают друг над другом?
- 38) Раздражительны ли Вы?
- 39) Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
- 40) Волнуетесь ли Вы по поводу каких-либо событий, которые могли бы произойти?
- 41) Вы ходите медленно и неторопливо?
- 42) Вы когда-нибудь опаздывали на работу или свидание?
- 43) Часто ли Вам снятся кошмары?
- 44) Верно ли, что Вы так любите поговорить с незнакомым человеком?
- 45) Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
- 46) Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
- 47) Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
- 48) Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?
- 49) Можете ли Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
- 50) Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши промахи в работе или на Ваши личные недостатки?
- 51) Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
- 52) Беспокоит ли Вас чувство, что Вы хуже других?
- 53) Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
- 54) Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
- 55) Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
- 56) Любите ли Вы подшучивать над другими?
- 57) Страдаете ли Вы от бессонницы?

Порядок подсчета результатов: На каждый вопрос можно ответить либо “да”, либо “нет”. Ответ “да” обозначается знаком “+”, ответ “нет” знаком “-“. Если знак, поставленный отвечающим у того или иного вопроса, совпадает со знаком ключа, он записывает себе один балл, если не совпадает - ничего. Подсчет результатов производится по трем шкалам. Шкала “Э” - экстраверсия 1+, 3+, 5, 8+, 10+, 13+, 15, 17+, 20, 22+, 25+, 27+, 29, 32, 43+, 37, 39+, 41, 44+, 46+, 49+, 51, 53+, 56+ Шкала “Н” - нейротизм 2+, 4+, 7+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+, 40+, 43+, 45+, 50+, 52+, 55+, 57+ Шкала “Л” - ложь 6+, 12, 18, 24+, 30, 36, 42-, 48, 54 Анализ полученных результатов Суммы баллов, полученные по первым двум шкалам, должны быть отмечены на нижеприведенных графиках.



Дополнительные сведения.

*Экстраверты* - люди, ориентированные на объективную реальность, общительные, открытые в эмоциональных проявлениях, непосредственные, активные, беззаботные, разговорчивые, любящие движение и риск. Они шумны, заводилы во всех компаниях, предрасположены к несчастным случаям, из них получаются отличные бизнесмены и организаторы. Они обла- дают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориен- тируются на внешнюю оценку людей и событий. Тянутся к новым впечат- лениям и ощущениям, оптимистичны. Иногда могут быть очень импульсив- ны и агрессивны. Порой им трудно контролировать свои эмоции.

*Интроверты* - люди замкнутые, склонные к размышлениям и самоана- лизу, для них часто важнее свои собственные теории и оценки реальности, чем сама реальность. В общении они несколько отстранены от собеседника. Они чувствительней к внешним раздражителям, лучше распознают цвета и звуки, более осторожны, аккуратны и педантичны. Показывают лучшие ре- зультаты по тестам интеллекта, лучше учатся в школе и вузе. Начальники, занимающие высокие посты, не требующие постоянного общения с людь- ми, чаще всего интроверты.

*Стабильные* - люди, не склонные к беспокойству, устойчивые по от- ношению к внешним воздействиям, выражают доверие, склонные к лидер- ству. Они наиболее успешны, когда работают руководителями крупных предприятий, диспетчерами, операторами.

*Нейротичные* - люди тревожные: эмоциональные, чувствительные, они склонны расстраиваться по мелочам и болезненно воспринимать неуда- чи. Меланхолики и холерики как нейротичные люди сильно уязвимы к стрессу. Причем у меланхоликов подверженность стрессу - очень сильная. Сангвиники и флегматики - стрессоустойчивы. Заметки преподавателя.

### **Практическая работа 10-11: Анализ действия руководителя и подчиненных: Определение способов влияния руководителя на подчиненных и оптимальных путей взаимодействия с подчиненными**

**1. Количество часов** — 4

**2. Цель работы:** Усвоить принципы психологических взаимоотношений руководитель – подчиненный. Проанализировать приемы положительного влияния на подчиненных.

**3. Методическое оснащение занятия:** Методические рекомендации по выполнению практической работы

#### **Выполнение практических заданий**

1. Изучите способы влияния руководителя на подчиненных. Назовите сильные и слабые стороны убеждения.

2. Изучите способы положительного влияния руководителя на подчиненных.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

1. "Подавление" собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные "атаки" ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойней тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы. Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. ("Не позволяйте мухе выбить вас из седла." Д. Карнеги.)

2. Концентрированное внимание на одном из подчиненных. | Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь! из Ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь! представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой - и Вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда Вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре Вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное - Вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

3. "Насилие" над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого Вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что Вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у Вас самые веские основания. Если Вы этого достигнете, у Вас будет взаимопонимание с этим человеком.

4. Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от Вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит. Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного.

К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

1. Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому Вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время Вы убедитесь, что Ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

2. "Поставьте себя на мое место". Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия - размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать "с его точки зрения", решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей - показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удастся, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

3. Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.

4. Приведите примеры ситуаций положительного влияния на подчиненных.

### **Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

### **Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала**

### **Практическая работа №12: Определение стиля управления по решетке менеджмента**

**1. Количество часов** — 2

**2. Цель работы:** Определить ваш стиль руководства. Сделать для себя педагогические выводы.

**3. Методическое оснащение занятия:**

Методические рекомендации по выполнению практической работы.

Тесты «Ориентация» и «Взаимодействие»

**4. Задания**

1. Ответить на вопросы теста «Ориентация»

2. Ответить на вопросы теста «Взаимодействие»

3. Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам

4. Сделайте для себя педагогические выводы.

**5. Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

### **Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала**

Тест — «Ориентация»

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как бы Вы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «З» (редко), «Н» (никогда).<sup>1</sup>

Во избежании порчи книги, работайте на отдельном листе. Для этого напишите в столбик цифры от 1 до 35 и, прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н:

1. Вероятно всегда был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действия в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени *группы*.
14. Хочу поддерживать высокий ритм работы.



15. Даю работникам возможность работать с развязанными руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действую как посредник.
17. Утопаю в деталях.
18. Представляю группу в ее отношении с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решаю, что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешаю группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Даю членам группы конкретные задания.
26. Хочу вносить изменения.
27. Прошу членов группы работать интенсивнее.
28. Считаю, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснить свои действия.
31. Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на пользу.
32. Разрешаю группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы не советуясь сначала с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Обработка теста:

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы отметили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на людей.

Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на задачу (на план).

Оценка результатов:

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей — 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.

- 1 балл;
- 2 балла;
- 3 балла;
- 4 балла;
- 5 баллов.

2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

Тест — «Взаимодействие»

Прочитывая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по пятибалльной шкале:

- нет, так не бывает
- как правило не бывает
- трудно сказать
- как правило бывает

— да, так бывает всегда  
Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того, чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я признаюсь, что не все знаю о проблеме.
19. Энергично защищаю свои взгляды..
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом.
23. Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен со мною, я ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.
26. Используйте все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность как облегчить другим поддержку моих идей.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.
31. Прежде, чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово при обсуждении проблемы.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова.

Обработка теста:

1. Сложите балльные оценки по утверждениям 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма «А».
2. Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма «Б».

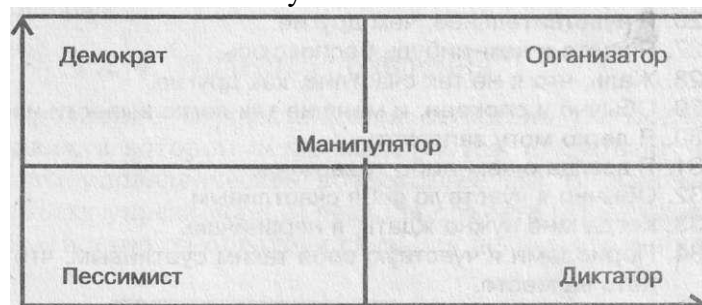
Оценки результатов:

Если сумма «А» превышает более, чем на 10 баллов сумму «Б»: то большая часть людей считает Вас демократом. Если же сумма «Б» на 10 и более баллов превышает сумму «А», то Вы склонны к авторитарному стилю взаимодействия. Если же обе суммы различаются менее, чем на 10 баллов друг от друга, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

Задание:

1. Сравните результаты Вашей оценки по данному тексту с результатами оценки по тесту «Ориентация».
2. Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам:

Внимание к человеку



Внимание к производству

Схема № 2. Координаты отношений

3. Сделайте выводы.

### Практическая работа №13: Коммуникативность и управленческое общение.

#### Транзакционный анализ

1. **Количество часов** — 2
2. **Цель занятия:** овладение навыком эффективной коммуникации.
3. **Методическое оснащение занятия:** Методические рекомендации по выполнению практической работы.

Транзактный или транзакционный анализ – система групповой психотерапии, в которой взаимодействие индивидов анализируется с точки зрения трех основных состояний Я. Основателем этого направления в психологии является американский психолог Эрик Берн, который разработал его в 50-е гг. XXв. Э.Берн считал, что каждый человек имеет свой жизненный сценарий, модель которая намечается в ранние детские годы. Люди вырастают, но в соответствии со своим жизненным сценарием продолжают играть в различные игры. Самой страшной игрой является война. Различают три Я – Состояния: Я-Взрослый, Я-Родитель, Я-Ребенок.

Менеджер должен научиться выделять состояние Взрослого как в своем собственном сознании и поведении, так и в сознании и поведении других людей, особенно подчиненных, клиентов, партнеров добиваясь общения на уровне Взрослый - Взрослый. Умелое владение этим методом помогает менеджеру добиться эффективной коммуникации. Эффективной коммуникация будет тогда, когда она будет вестись на одном и том же языке, т.е. Взрослый будет разговаривать со Взрослым, Ребенок – с Ребенком, Родитель с Родителем. Три состояния человека. Их характеристики:

Родитель – проявляется в собрании догм и постулатов, которые человек воспринимает в детском возрасте и которые сохраняет потом в течение всей жизни (контроль, запреты, идеальные требования, санкции). Есть 2 – формы проявления Родителя. Заботящийся – советы, поддержка, опека и т.п. Контролирующий – запреты, санкции и т.п.

Взрослый – это состояние не имеет никакого отношения к возрасту человека, а представляет собой способность личности хранить, использовать, и перерабатывать информацию на основе предыдущего опыта. Взрослый независим от предубеждений и догм Родителя и порывов Ребенка.

Взрослый – это способность находить компромиссы и альтернативные варианты в жизненных тупиках.

Ребенок – живет в человеке всю жизнь и проявляется даже у старых людей. Это очень ценная часть человеческой личности, наиболее импульсивная и искренняя. Ребенок может быть естественный (склонен к веселью, раскованности, импульсивности), адаптированный (бунтующий против Родителя), соглашающийся, отчуждающийся или приспособившийся.

Трансакция- единица общения; обмен действиями, осуществляется по принципу « ты – мне, я – тебе». Формы трансакта: дополнительные (параллельные), перекрестные (пересекающиеся) и скрытые.

При дополнительных трансакциях человеческие коммуникации открыты, отношения в коллективе искренни и плодотворны. При этом невербальное общение (взгляды, жесты, интонация) не противоречит смыслу произносимых слов.

Пересекающиеся трансакции возникают очень часто и являются источником семейных, служебных и бытовых конфликтов. Скрытые трансакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные, врачи и т.п.

Задание 1. Предложить по 4 – е ситуации по выше перечисленным формам трансакционного анализа. Дать им графическую иллюстрацию.

Состав отчета:

- 1.Выполнение задания 1
2. Выводы.

#### Дополнения к практической работе

Ситуации:

Формы трансакта(дополнительные (параллельные), когда стимул, посланный человеком , встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию.

Ситуация 1. Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И вед. Это не в первый раз»

Ситуация 2 . Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный; «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

Ситуация 3. Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный:»Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

Ситуация 4. Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный:»Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

Формы трансакта перекрестные (пересекающиеся) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция.

Ситуация 5. Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять ? Не лезьте не в свои дела!» В этом случае подчиненный выполняет ход Взрослого, предлагающего серьезное дело, а руководитель выступает в ответ в роли Родителя. В ответ на реплику руководителя подчиненный мог бы сказать: «А почему Вы кричите на меня? Кто Вам дал такое право?» Такой поворот событий влечет за собой конфликт, ссору.

Ситуация 6. Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?» ( ход Взрослого, интересующегося информацией). Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а

потом придираетесь к нам?». Ответ последовал от Родителя. Такой ответ может способствовать развитию конфликтной ситуации

Формы транзакта двухуровневые – угловые и двойные, при которых один уровень видимый, а второй – скрытый, или психологический, - то, что имеется в виду (подтекст).

При угловой транзакции стимул направлен, к примеру, от Взрослого к Взрослому, а ответная реакция – от Ребенка к Взрослому или от Ребенка к Ребенку.

Скрытыми транзакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные и т.п.

Ситуация 7. Он : «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать» Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».

На социальном уровне происходит разговор между взрослыми о книгах, в то время как на психологическом уровне – это разговор Ребенка с Взрослым, и его содержание – сексуальные взаимоотношения.

Ситуация 8. Работник придя на работу утром с похмелья, сообщает окружающим: «Ох, и врезал я вчера. Голова раскалывается». Начальник: «У каждого бывает»

Перед нами видимая транзакция Взрослый – Взрослый. На самом деле транзакция гораздо глубже. Детское состояние Я алкоголика ищет снисхождение у родительского состояния Я начальника.

<b>УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ОП.02 МЕНЕДЖМЕНТ</b>			
<b>Рекомендуемая литература</b>			
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Михалева Елена Петровна, Михалева Е. П.	Менеджмент: Учебное пособие Для СПО	Москва: Юрайт, 2021
Л1.2	Шарапова Татьяна Валентиновна, Шарапова Т. В.	Основы менеджмента: Учебное пособие Для СПО	Москва: Юрайт, 2021
Л1.3	Васильчиков, А.В., Герасимов, К.Б., А. В. Васильчиков, К. Б.	Инновационный менеджмент: учебное пособие для спо	Саратов: Профобразование, 2022
Л1.4	Макарова, Н.В., Н. В. Макарова	Финансовый менеджмент: практикум для спо	Саратов: Профобразование, 2022
<b>Дополнительная литература</b>			
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Дорофеева, Л.И., Л. И. Дорофеева	Основы менеджмента: учебник для спо	Саратов, Москва: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021
Л2.2	Кузнецов Юрий Викторович, Маленков Юрий Алексеевич, под ред. Кузнецова Ю.В.	Менеджмент. Практикум: Учебное пособие Для СПО	Москва: Юрайт, 2021
Л2.3	Алабина Татьяна Александровна, Грентикова Инна Геннадьевна, Алабина Т. А., Грентикова И. Г., Юшковская А. А.	Банковский менеджмент: Учебное пособие Для СПО	Москва: Юрайт, 2021
Л2.4	Астахова Нина Ивановна, Москвитин Геннадий Иванович, Астахова Н. И., Москвитин Г. И. ; под общ. ред. Астаховой Н.И., Москвитина Г.И.	Менеджмент: Учебник Для СПО	Москва: Юрайт, 2021
Л2.5	Коргова Марина Анатольевна, Салогуб Анжела Михайловна, Коргова М. А., Салогуб А. М.	Менеджмент. История менеджмента: Учебное пособие Для СПО	Москва: Юрайт, 2021
<b>Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"</b>			
Э1	Справочно-правовые системы «Консультант Плюс»		
Э2	Фурнал «Финансовый менеджмент»		
Э3	Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»		