



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

Колледж экономики, управления и права

**Методические указания
по организации практических занятий
по учебной дисциплине
Менеджмент**

Специальность
09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям)

Ростов-на-Дону
2018

Методические указания по дисциплине Менеджмент разработаны с учетом ФГОС среднего профессионального образования специальности 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям), 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

Рассмотрены на заседании предметной (цикловой) комиссии специальности 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям)

Протокол № 1 от «31» августа 2018 г

Председатель П(Ц)К специальности



С.В. Шинаикова

личная подпись

и одобрены решением учебно-методического совета колледжа.

Протокол № 1 от «31» августа 2018 г

Председатель учебно-методического совета колледжа



С.В. Шинаикова

личная подпись

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.

Цель дисциплины «Менеджмент» - подготовка специалистов, обладающих теоретическими знаниями и практические навыки в постановке и обосновании целей управления и мобилизации усилий персонала для достижения поставленных целей, дает возможность принимать научно обоснованные решения, управлять предприятиями и организациями как целостными системами.

Практические занятия направлены на формирование и развитие умений:

- влиять на деятельность подразделения, используя элементы мотивации труда;
- реализовывать стратегию деятельности подразделения;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- анализировать ситуацию на рынке программных продуктов и услуг;
- анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие на них факторов микро- и макроокружения;
- сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления;
- разграничивать подходы к менеджменту программных проектов.

Для реализации данных умений студент должен знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления.

Цель методических указаний: оказание помощи студентам в выполнении практических заданий. Настоящие методические указания содержат задания, которые позволяют 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. На практические занятия предусмотрено 30 часов.

Преподаватель осуществляет контроль результатов практических занятий в аудитории.

Результаты контроля используются для оценки текущей успеваемости обучающихся. Оценка текущей успеваемости обучающегося выставляется преподавателем в журнал теоретического обучения.

Содержание

1. Практическое занятие 1	6
2. Практическое занятие 2	7
3. Практическое занятие 3	7
4. Практическое занятие 4	8
5. Практическое занятие 5	10
6. Практическое занятие 6	11
7. Практическое занятие 7	14
8. Практическое занятие 8	16
9. Практическое занятие 9	18
10. Практическое занятие 10	19
11. Практическое занятие 11	20
12. Практическое занятие 12	22
13. Практическое занятие 13	24
14. Практическое занятие 14	25
15. Практическое занятие 15	26
16. Рекомендуемая литература	28

РАЗДЕЛ 1 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

ТЕМА 1.1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

1. Наименование темы практического занятия: «Анализ основных западных школ менеджмента: человеческих отношений (М.Фоллет, Э.Мейо); административного управления (А. Файоль); научного управления (Ф.Тейлор)».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Понятие и сущность менеджмента»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности, путем анализа основных западных школ.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.

Опорные вопросы:

- Понятие менеджмента.
- Предпосылки возникновения менеджмента.
- Цели, задачи менеджмента.
- Модели управления (США, Япония, Россия).

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо проанализировать основные западные школы.

Приложение к практическому занятию № 1

Научная школа	Предмет возникновения школы	Основатели школы	Основные представители школы	Предмет исследования	Основные положения
человеческих отношений					
административного управления					
научного управления					

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №1

Предмет возникновения школы	Основатели школы	Основные представители школы	Предмет исследования	Основные положения

**РАЗДЕЛ 1 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
ТЕМА 1.2 СОДЕРЖАНИЕ И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

1. Наименование темы практического занятия: «Предприниматель и менеджер: сходства и различия».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Содержание и процесс управления»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности, путем анализа сходств и различий категорий: предприниматель и менеджер.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.

Опорные вопросы:

- Подходы к менеджменту.
- Функции менеджмента.
- Методы менеджмента.
- Цикл менеджмента.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо проанализировать сходства и различия категорий: предприниматель и менеджер.

Приложение к практическому занятию № 2

Категория	Сходства	Различия
Предприниматель		
Менеджер		

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №2

Категория	Сходства	Различия

**РАЗДЕЛ 1 ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
ТЕМА 1.4 ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

1. Наименование темы практического занятия: «Анализ внешней и внутренней среды организации в заданной ситуации»

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Внешняя и внутренняя среда организации»;

- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем установления индивидуальных и групповых целей; применить на практике умение управлять по целям.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.

Опорные вопросы:

- Факторы внутренней среды организации.
- Факторы внешней среды организации.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №3

Задание. Ознакомьтесь с представленной ситуацией. Ответьте на вопросы.

Ситуация

Совершенно очевидно, что мир быстро меняется, и для того, чтобы выжить, мы тоже должны меняться. Точно также верно утверждение, что один человек не может непосредственно руководить тысячей подчинённых. Эти истины не кажутся столь очевидными для руководителей одной организации. Её руководитель издаёт вердикты, не консультируясь с простыми смертными, и ожидает, что они беспрекословно будут выполнять его распоряжения. Может ли столь консервативная организация выжить в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики? Почему?

Вопросы и задания к ситуации

1. Подумайте, насколько обязательно меняться всем организациям в условиях рыночной экономики.
2. Письменно приведите доводы в пользу своей точки зрения.

Порядок выполнения работы:

1. Прочитайте ситуацию.
2. Выделите главную мысль.
3. Составьте конспект фактов и событий.
4. Выполните задание к ситуации.

РАЗДЕЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЙ

ТЕМА 2.1 ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

1. Наименование темы практического занятия: «Построение структуры управления в заданной ситуации».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Организационные структуры управления»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа конкретной ситуации.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:

- Виды структур управления.
- Особенности структур управления.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №4

Задание. Разберите конкретную ситуацию и ответьте на вопросы

Металлургическая компания

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчинённых ему непосредственно, виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчинённых. Это разбазаривает ресурсы и создаёт бюрократию. Все мои подчинённые хорошие люди и они знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчинённых недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь день.

Вопросы к ситуации

- 1) Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие бы аргументы привели бы вы со своей стороны?
- 2) Если бы вы были членом этого Совета, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?
- 3) Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

Порядок выполнения работы:

1. Прочитайте всю конкретную ситуацию
2. Выделите главную мысль
3. Составьте конспект событий и фактов

4. Выполните задание к конкретной ситуации

РАЗДЕЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЙ

ТЕМА 2.1 ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

1. Наименование темы практического занятия: «Определение миссии организации».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Планирование в системе менеджмента»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем получения практических навыков по определению философии бизнеса.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.

Опорные вопросы:

- Понятие миссии и целей организации.
- Компоненты миссии.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №5

Задание. Ознакомьтесь с представленной ситуацией. Ответьте на вопросы к ситуации.

Ситуация

Фирма «Ю Эс Спринт» рискнула двумя млрд.долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм-конкурентов. Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причём передаваемая информация практически не искажается.

Через два года фирма «Спринт» располагала уже 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить ещё свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко удалёнными точками растёт на 8% в год, пропускная способность сети учетверилась.

Вопросы и задания к ситуации

1. Подумайте, насколько обязательно всем организациям в условиях рыночной экономики установить смысл своей деятельности, определив главную цель.
2. Письменно приведите доводы в пользу своей точки зрения.

РАЗДЕЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЙ

ТЕМА 2.3 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ФИРМЫ И ВИДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

1. Наименование темы практического занятия: «Использование различных видов стратегического анализа (ПЭСТ, SWOT анализ, метод сценариев, модель пяти сил) для планирования в менеджменте».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Планирование в системе менеджмента»;

- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем стратегического анализа для планирования в менеджменте.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.

Опорные вопросы:

- Этапы стратегической оценки предприятия.
- Виды стратегического анализа.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №6

Задание. Ознакомьтесь с представленной ситуацией. Ответьте на вопросы к ситуации.

Ситуация 1.

Молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения города молочными продуктами и планировался как плано-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т. молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясо-молочными предприятиями. На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 2002 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% — коллективу; 29% — поставщикам сырья; 20% — Правительству. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Вопросы и задания к ситуации 1:

1. Проведите SWOT-анализ ситуации и определите кардинальные проблемы, сильные стороны и потенциальные возможности и угрозы.
2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.
3. Какие цели вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?
4. Какую стратегию вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?
5. Какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?
6. Какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

Ситуация 2.

Владимир Тамбов, генеральный директор молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали». Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить — ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз». молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л. молока и 9 кг творога. Правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию по крайней мере с молоком и кефиром. Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент — мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 2003 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Народный. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. дол. на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 2001 г. комбинат производил 200 тыс. т. молочной продукции, в 2002 г. — 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 2005 г. — около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5-6 наименованиях, то в 2005 г. — около 60 наименований.

Вопросы и задания к ситуации 2:

1. Насколько ваша стратегия вывода комбината из кризиса совпала с реальными действиями генерального директора Владимира Тамбова? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых установках и в подходах к решению проблемы? Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора?

2. Какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината и по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства? Удалось ли вам при проведении SWOT-анализа на первом этапе полностью учесть все позитивные и негативные факторы? Если нет, то какие? Насколько они значимы для комбината?

3. Определите стратегическую позицию комбината на этапе стабилизации по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегиям и критическим факторам дальнейшего 19 развития комбината. Какими наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат?

4. Идентифицируйте корпоративную и хозяйственную стратегию комбината на этапе стабилизации производства, дайте характерные черты и план действий по их реализации.

5. Каковы, на ваш взгляд, могут быть цели, бизнес-концепция, корпоративная стратегия, стратегия хозяйственных единиц и функциональные стратегии на последующем этапе развития комбината?

Ситуация 3.

Крупнейшим акционером молочного комбината с 2004 г. стало АООТ Wimm-Bill-Dann (WBD). Продукция под этим же названием начала выпускаться с ноября 2002 г. Петропавловским комбинатом вследствие того, что WBD стало арендовать у комбината площади и оборудование. В том же 2004 г. Петропавловский комбинат приобрел один из основных пакетов АООТ WBD, когда была заявлена эмиссия на 20 млрд. тенге. Говорит директор АООТ WBD по маркетингу Олег Кузьмин: «Сегодня налицо как бы взаимное владение друг другом. В чем суть такого перетока акций? В том, чтобы эти компании постоянно работали вместе, в связке, чтобы вместе развиваться и дальше». Данный стратегический альянс позволил создать ЗАО WBD, которое является торговой компанией, предназначенной для реализации молочных и других продуктов Петропавловского и ряда иных молочных заводов. Тем самым произошло отделение процесса производства от процесса реализации. Кроме того, концентрация финансовых ресурсов позволила альянсу успешно противостоять попытке стороннего инвестора скупить контрольный пакет Петропавловского комбината. В ноябре 2005 г. комбинат пошел на шаг, о котором раструбили все московские газеты: комбинат снизил цену на молоко сразу на 20%. Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов, он же президент АООТ WBD: «Мы держали цены ниже, чем на всех остальных молочных предприятиях города — в среднем на 10-20%. В целом по предприятию в 2004 г. рентабельность составила 9,2%, в 2005 г. будет где-то 11,6%. Прибыль? Небольшая — около миллиона долларов. Что мы еще делаем для увеличения своей доли на рынке? Первое — улучшение качества продукции. Например, мы намерены переоборудовать на комбинате производство йогуртов. Мы делаем хороший йогурт, но он не длительного срока хранения — пока нет возможности производить такие йогурты на имеющемся оборудовании. В 2006 г. в новую технологическую программу будет вложено от 15 до 18 млн. дол. Второе — улучшение обслуживания покупателей, которые признают и покупают продукцию. Сегодня к нам на комбинат любой человек может приехать и взять любое количество молока, вплоть до коробочки». Однако не только молоком единым жив Петропавловского комбинат. Совместно с WBD в 2003 г. была предпринята первая попытка заняться производством соков. Полгода комбинат работал над производством искусственных соков (с химическими добавками). После того как у комбината получилось эффективно работать с химическими добавками, были произведены закупки оборудования и технологические изменения, которые позволили производить около 250 т. натуральных соков ежедневно. При этом следует обратить внимание на тот факт, что когда делались расчеты по проекту производства первый раз, то получилось, что импорт выгоднее, чем

собственное производство, оказавшееся убыточным. Но затем за счет технических новинок, которые были применены на комбинате, а также за счет концентрации финансовых ресурсов комбината и WBD удалось снизить стоимость продукции на 40% при очень хорошем качестве. Производство соков в данный момент составляет треть объемов товарной продукции комбината. В настоящее время на комбинате действует четыре линии по розливу литровых соков и четыре линии по розливу объемом 200 мл. (с пластиковой трубкой). Все оборудование тетрапаковское, а поставщиком концентратов фруктового сока является крупнейшая американская фирма «Каргилл». Говорит директор по маркетингу АООТ WBD Олег Кузьмин: «Почему в свое время были выбраны именно соки? Здесь сыграла свою роль и интуиция, но интуиция, исходящая из реальных обстоятельств. Сегодня средний уровень потребления соков в мире составляет 14-16 л. в год на человека, а в Западной Европе и США — 40 л. В нашей стране до недавнего времени было менее литра (сейчас, может быть 3-4 л.). То есть емкость рынка у нас, в России, еще далеко не заполнена». Ставка на соки оказалась выигрышной. В 2005 г. среднемесячные темпы роста объема производства и реализации соков составили 15-20%. Однако на рынке производства и продажи соков наблюдается жесточайшая конкуренция. Есть лидеры, чьи соки отличаются от петропавловских. Это относится прежде всего к итальянским сокам «Сантал», голландским «Джаффа», английским «Сан Прайд». Кроме того, в ближайшее время «Кока-Кола», возможно, начнет разливать соки в России. Конкуренция предопределяет производственную и ценовую политику комбината: производить качественные и по себестоимости дорогие соки, но продавать их дешевле, чем стоит аналогичная продукция, импортируемая с Запада, но дороже венгерских и болгарских соков. Производством соков Петропавловский комбинат занимается совместно с WBD, а реализация, как и в случае с молоком, полностью возложена на WBD. Молочно-фруктовые проекты комбината не являются последними стратегическими шагами руководства. По их оценкам, комбинат совместно с WBD ежегодно может осваивать 2-3 крупных проекта. На очереди овощной проект совместно с венгерским «Глобусом». Предполагается производить маринованные огурцы и зеленый горошек. Расширение сферы деятельности комбината, рост масштабов производства и увеличение финансовых потоков привело к созданию совместного руководства комбинатом и WBD. Все стратегические программы разрабатываются, финансируются и реализуются совместно. Раз в неделю собирается руководство комбината и WBD и решает текущие вопросы развития предприятий. Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов: «Я считаю, что нам просто повезло: это счастье в наше время, когда партнеры — порядочные люди, которые не хотели и не хотят из комбината вытянуть деньги, а пришли вкладывать в него свои».

Вопросы и задания к ситуации 3:

1. Насколько ваша стратегия развития комбината совпала с реальными действиями руководства? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых установках, бизнес-концепции, в подходах к развитию комбината? Во всем ли вы согласны с действиями, предпринятыми руководством комбината? Какие конкурентные преимущества, определенные вами в части 2, легли в основу развития комбината?

2 Определите стратегическую позицию комбината по SPACE-методу, идентифицируйте корпоративную стратегию комбината на данном этапе развития, дайте характерные ее черты и план конкретных действий по ее реализации.

3 Дайте характеристику основных функциональных стратегий (маркетинг, финансы, организация, производство) Петропавловского комбината.

4 На основании материала частей 1, 2 и 3 сформулируйте бизнес-концепцию комбината.

РАЗДЕЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЙ ТЕМА 2.3 СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ТРУДА

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

1. Наименование темы практического занятия: «Анализ системы мотивации труда в менеджменте».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Система мотивации труда»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа системы мотивации труда.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.

Опорные вопросы:

- Основные понятия процесса мотивации.
- Виды мотивации.
- Особенности содержательных и процессуальных теорий мотивации.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №7

Задание. Ознакомьтесь с представленной ситуацией. Ответьте на вопросы к ситуации.

Ситуация.

ООО «Альфа» создано в 1991 г. коллективом единомышленников и коллег. В «доперестроечные» времена это была научно-исследовательская лаборатория вуза, работавшая на космос и оборонную промышленность, что определило высокую квалификацию сотрудников, их уверенность в собственных силах, сплоченность и самостоятельность в решении любых проблем научного или технического характера. Перестройка и последовавший за ней кризис во весь рост поставили проблему выживания. Стало ясно, что на «чистой» науке далеко не уедешь. Коллектив принял решение на базе лаборатории создать фирму и заняться выпуском наукоемкой продукции производственного назначения уже не для государства, а для рынка. С этого момента началась история «Альфы». Первый же анализ внутреннего рынка дал весьма неутешительные результаты: реальных платежеспособных заказчиков просто не было. Тогда решили обратить внимание на рынок зарубежный. Это 23 принесло свои плоды. Было заключено несколько договоров о долгосрочном сотрудничестве с западными фирмами. Пошла работа, а следовательно, и деньги. Через некоторое время обнаружилось, что западные партнеры не столь честны и порядочны, как казалось на первый взгляд. Главный их интерес заключался вовсе не в «долгосрочном, взаимовыгодном и справедливом сотрудничестве», а в получении готовых технологий. Получив технологии, партнеры норовили распоряжаться ими самостоятельно, не делаясь выручкой. «Альфе» удавалось избегать материальных затруднений, поскольку каждый раз фирма выходила из контакта до того, как ущерб становился очевиден. К тому же, самые главные элементы ноу-хау старались не отдавать. Но долго так продолжаться не могло. Надо было искать более стабильную основу существования. Решили временно «заморозить» научные исследования и опуститься на грешную землю. Очень кстати пришелся разговор с компанией «Бета». Руководитель «Беты» Георгий предложил: «Давайте совместно займемся информационными сетями». Он представил следующую схему работы. «Альфа» и «Бета» заключают рамочный контракт и вместе выходят на рынок

информационных технологий. «Бета» берет на себя функции работы с заказчиками (маркетинг, заключение договоров, финансы, обеспечение поставок комплектующих и др.), «Альфа» осуществляет непосредственное выполнение договоров (предпроектное обследование объектов, проектирование, монтаж и сопровождение информационных сетей). Схема была признана разумной, соглашение заключено. На первых порах работа потребовала от коллектива «Альфы» значительного напряжения сил: дело было незнакомое. За год «Альфа» выполнила несколько серьезных проектов, воплощенных в реальность. Претензий со стороны заказчиков не поступало. Но накопилось немало сложностей иного рода. Зачастую при работе на конкретном объекте возникала необходимость оперативного изменения проектов, приобретения дополнительного количества комплектующих, проведения не предусмотренных техническим заданием работ и т.п. Требовались решения, касающиеся деятельности не только «Альфы», но и «Беты». Руководитель «Альфы» Иван принимал их, исходя из интересов дела и не задумываясь о превышении своих полномочий. Высокая квалификация и решительный характер позволяли ему так действовать. Обвинения Георгия (руководителя «Беты») в авантюризме он парировал: «А что я пообещал и не сделал? В чем мой авантюризм?» Возражать было трудно. В результате заказчики предпочитали иметь дело с Иваном, а значит с «Альфой». Роль «Беты» становилась формальной. Кроме того, Иван использовал нестандартные методы управления коллективом, предпочитая принципу «Делай, как я сказал» принцип «Делай, как я». В итоге понять со стороны, что делается в «Альфе», в каком состоянии находится тот или иной проект, каковы отношения с тем или иным заказчиком, было совершенно невозможно. Такое положение дел тревожило и Георгия: ведь, договоры заключались «Бетой» от своего имени. «Де-юре» исполнителем, отвечающим за все, была «Бета», и Георгий считал своим долгом контролировать ситуацию. А это не удавалось. «Альфа» тоже была не вполне удовлетворена. Ивану не нравилась сложившаяся схема финансирования, согласно которой «Бета» ежемесячно переводила на счет «Альфы» определенную фиксированную сумму денег («бюджет»). В конце года осуществлялся окончательный расчет. Получалось, что финансовую стратегию (а отчасти и тактику) «Альфы» определяла «Бета». По мнению Ивана, подобная система не позволяла ему развивать фирму так, как он считал нужным. Кроме того, он полагал лишними и неуместными настоятельные попытки Георгия вмешиваться в оперативную деятельность «Альфы». Ситуация требовала разрешения. Георгий предложил следующий вариант: «Бета» входит в состав участников «Альфы», получая контрольный пакет: внесенные средства направляются на приобретение компьютерной техники высокого класса и автомобиля. Вариант Ивана был иным: «Альфа» и «Бета» от сотрудничества на основе рамочного контракта переходят к работе по договорам, заключаемым по каждому отдельному объекту. В договорах должна быть максимально подробно и однозначно прописана вся система взаимоотношений партнеров (права, обязанности, ответственность, полномочия, финансирование и пр.). Тогда места для споров просто не остается. Легко догадаться, что ни тот, ни другой вариант в чистом виде принят не был. Ситуация «повисла в воздухе».

Вопросы и задания к ситуации.

- 1 Насколько типичны в партнерских отношениях, в бизнесе сложившаяся ситуация.
- 2 В чем причины неудовлетворенности руководителей фирм сложившейся ситуацией?
- 3 Совпадает ли то, что партнеры думают по этому поводу, с тем, что они говорят?
- 4 Что есть общего и в чем различия в интересах групп, участвующих в ситуации?
- 5 Что думали, говорили и делали бы вы, если бы были Иваном? Георгием? Кем-либо из их подчиненных?
- 6 Кто, по вашему мнению, совершал ошибки в ходе развития ситуации? Какие?
- 7 Что вы можете предложить в качестве решения проблемы?

РАЗДЕЛ 2 МЕНЕДЖМЕНТ ТЕХНОЛОГИЙ

ТЕМА 2.5 КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

1. Наименование темы практического занятия: «Составление схемы контроля».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Контроль в системе менеджмента»;

- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем получения навыка по составлению схемы проведения контроля; развитие навыков самостоятельной работы с методической документацией и литературными источниками информации в области управления.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.

Опорные вопросы:

- Понятие, средства и функции контроля.
- Виды контроля.
- Процесс, этапы и технология контроля.
-

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №8

Задание. Ознакомьтесь с ситуацией и выполните предложенные задания:

Ситуация

Вам как руководителю службы маркетинга нужно организовать и определить основные этапы проведения внутреннего контроля деятельности подразделения. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

- Сбор фактического материала;
- Личная подготовка руководителя к контролю, изучения нормативных документов;
- Определения целей контроля;
- Подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования деятельности подразделения;
- Составление плана проведения контроля;
- Определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений;
- Доведение результатов контроля до коллектива подразделения.

Задание к конкретной ситуации:

1. Обоснуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определённую закономерность в организации контроля за деятельностью персонала.
2. Определите цель контроля в заданной ситуации;
3. Составьте схему проведения контроля в заданной ситуации.

РАЗДЕЛ 3 РАБОТА МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

ТЕМА 3.1 РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

1. Наименование темы практического занятия: «Проектирование различных ситуаций, согласно стилям руководства. Анализ лидерства и власти».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Руководство: власть и партнерство. Стили управления»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа лидерства и власти.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.

Опорные вопросы:

- Руководство и власть.
- Стили управления.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 9

Задание:

Анализ действий руководителя и подчинённых: определение способов влияния руководителя на подчинённых и оптимальных путей построения взаимоотношений с подчинёнными.

Ознакомьтесь с ниже представленной ситуацией.

В Ростове-на-Дону открылся новый автомобильный салон, где на продажу выставлены автомобили различных иностранных заводов- производителей. Все представленные модели относятся исключительно к представительскому классу и могут быть доступны обеспеченному или богатому контингенту. Помимо рекламы, размещённой на местном телевизионном канале и в Интернете, менеджеры салона привлекли к работе девушек из рекламного агентства, которые должны были раздавать рекламные буклеты в центре города и у престижных магазинов и бутиков состоятельным на вид прохожим. Так, каждая должна была за 4 часа работы распространить 150-200 буклетов. Менеджерам салона пришлось заплатить за услуги рекламного агентства несколько больше установленных расценок, так как их заказ был срочным.

Учитывая особенности ноябрьской погоды и тягу к походам по магазинам, девушки старались раздать побыстрее рекламные буклеты прохожим, даже если они совершенно не подходили на роль покупателей дорогих автомобилей, чтобы иметь возможность общаться друг с другом, рассматривать товары магазинов. Девушки также понимали, что в связи с загруженностью руководство рекламного агентства не станет контролировать их работу, а свою заработную плату они получат вовремя, независимо от качества работы.

И действительно рекламное агентство выполняло столько заказов сразу, что не всегда хватало времени и людей для проверки качества выполнения заказа. Об этом догадывались

менеджеры автосалона, поэтому решили лично посмотреть, как осуществляется работа. Результатом их любопытства стало досрочное расторжение договора об оказании рекламных услуг с рекламным агентством.

Порядок выполнения работы:

1. Коллективно обсудите описанную ситуацию и ответьте на вопросы:
 - Какой стиль руководства в данном случае использовался в рекламном агентстве?
 - Насколько серьезны нарушения, допущенные работницами агентства?
 - Можно ли усмотреть вину работниц агентства в финансовых издержках, которые понесли обе стороны, а также в негативном отношении, сформировавшемся у заказчика к агентству?
 - Как в данной ситуации вы бы себя повели, будучи менеджером автосалона, непосредственно заключившим контракт с рекламным агентством?
 - Как в данной ситуации повели бы себя вы, будучи руководителем рекламного агентства?
 - Каково было бы ваше поведение на месте работников рекламного агентства? Почему?
2. Самостоятельно разработайте рекомендации по улучшению качества работы для руководства рекламного агентства.
3. Обсудите написанные рекомендации в группе.

**РАЗДЕЛ 3 РАБОТА МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
ТЕМА 3.2 ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

1. Наименование темы практического занятия: «Анализ основ теории принятия управленческих решений. Подготовка управленческих решений согласно различным методам».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Процесс принятия решений»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа основ теории принятия управленческих решений.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:

- Понятие управленческих решений, подходы к классификации управленческих решений.
- Этапы разработки управленческих решений.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 10

Ситуация

В программе местного телевидения была показана деятельность двух предприятий, производящих родственную продукцию - приборы:

1) предприятия «Альфа», имеющего длительную историю производства, известного как в регионе, так и в стране;

2) предприятия «Бетта» – только начавшего освоение рынка.

На предприятии «Альфа», имеющем сформировавшиеся традиции, годами проверенную технологию, строго формализованную структуру, коммуникации, распорядок действий, тем не менее, дела шли все хуже и хуже. Руководство «Альфы» не допускало «вольностей» проявления личной инициативы работников: распоряжения жестко спускались вниз, требовалось выполнение плана «любой ценой», не взирая на любые изменения ситуации. В результате на предприятии наблюдалась постоянная «текучка» кадров, продукция его пользовалась все меньшим спросом. Предприятие «Альфа» оказалось на грани банкротства.

На предприятии «Бетта», руководимом молодым менеджером, работа была построена таким образом, что планирование целей и задач, решение проблем осуществлялось при обстоятельном их обсуждении и согласовании всеми подразделениями, каждым сотрудником, а впоследствии корректировалось в зависимости от изменения ситуации на рынке, в налогообложении и т.п. Продукция «Бетты» была защищена патентами России и представляла новый уникальный прибор, пользующийся спросом населения. Директор «Бетты» ознакомил своих сотрудников с бизнес-планом выпуска прибора, пообещал, что через два года, требующихся на его освоение на рынке и возврат инвестиций, все работники получат зарплату на уровне мировых величин. Однако он предупредил, что эти два года всем придется «подтянуть пояса» и не рассчитывать на высокий заработок. Кроме того, он заявил, что лодырей и бездельников будет безжалостно увольнять. Однако инициатива, творческое участие в проекте будут всячески, в том числе, и материально, поощряться. И директор сдержал слово: через два года значительно возросли все основные показатели деятельности «Бетты», работники стали получать достойную зарплату.

Задание к конкретной ситуации:

1. Какие типы организаций представляют собой «Альфа» и «Бетта»?
2. Какой метод разработки и принятия целей и планов использовался в «Бетте»?
3. Какую стратегию выбрал директор «Бетты» и почему она имела успех?

РАЗДЕЛ 3 РАБОТА МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ТЕМА 3.3 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

1. Наименование темы практического занятия: «Выполнение упражнений по рассмотрению вариантов управленческих решений в КС».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Процесс принятия решений»;

- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем получения практических навыков принятия взвешенных, аргументированных управленческих решений в условиях нестабильной окружающей среды.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:

- Понятие руководства и власти.
- Управление человеком и управление группой.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 11

Задание.

1. Выполнить упражнения по рассмотрению вариантов принятия управленческих решений в КС.
2. Ознакомиться с ситуацией. Выполнить задание к конкретной ситуации.

Ситуация.

Фирма «Ю Эс Спринт» рискнула двумя млрд.долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм- конкурентов. Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причём передаваемая информация практически не искажается.

Через два года фирма «Спринт» располагала уже 15 тыс. миль волоконно- оптического кабеля в земле и планировала проложить ещё свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко удалёнными точками растёт на 8% в год, пропускная способность сети учтверилась.

Задание к конкретной ситуации

1. Предложить альтернативу описанному решению.
2. Рассмотреть возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на решение.
3. Определить: принималось ли каждое решение в условиях риска и неопределённости.
4. Какие методы решения проблем легли в основу решения.
5. Какой принцип принятия решений должен лежать в основе судьбоносного для предприятия решения.

РАЗДЕЛ 3 РАБОТА МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ТЕМА 3.4 ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

1. Наименование темы практического занятия: «Создание ситуаций по деловому общению. Анализ барьеров в деловом общении.».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Этика делового общения»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа барьеров в деловом общении.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:

- Коммуникация, коммуникативные барьеры.
- Этапы и фазы делового общения.
- Эффективность делового общения, факторы повышения.
- Правила ведения бесед и совещаний.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 12

Задание 1

Определите, владеете ли вы навыками человека, приятного в общении:

- Умеете ли вы поздороваться так, чтобы вам улыбнулись в ответ?
- Умеете ли вы так прервать затянувшийся разговор, чтобы собеседник на вас не обиделся?
- Умеете ли вы шуткой разрядить обстановку, остудить закипевшие страсти?
- Умеете ли вы так отказать человеку, обратившемуся к вам с бестактной или несвоевременной просьбой, чтобы не прервать с ним отношения?
- Если с вами грубы, можете ли вы не отвечать грубостью? Способны ли вы спокойно ответить грубияну или другим способом осадить его?
- Умеете ли вы попроситься так, чтобы вас захотелось увидеть снова?

Задание 2 Расскажите о своем опыте преодоления барьеров в общении. Проблемные ситуации обсудите.

Задание 3 Эвфемизмы – мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, например, вместо «он умер» – «он ушел из жизни», «бедный» – «нуждающийся», «старый человек» – «человек преклонного возраста» и т. п. Придумайте не менее 10 слов, неприятных для партнера, и подберите к ним эвфемизмы.

Задание 4

Назовите вежливые формы обращения с просьбой (прошу вас, будьте так любезны и т. п.), затем вежливые формы отказа (к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах и т. п.)

Вспомните о предпочтительности в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении (хотелось бы), ответа по формуле да, но...

Найдите формулы просьбы и отказа, уместные в общении с коллегой, с вышестоящим лицом, с клиентом фирмы.

Задание 5 Разбейтесь на пары. Один партнер должен придумать бестактную просьбу, другой – отказать в этой просьбе, но так, чтобы не прослыть занудой и не прервать отношения с человеком.

Задание 6

Работа над правильностью речи.

1. Прокомментируйте ошибки в выражениях: криминальное преступление, свободная вакансия, преysкурант цен, памятный сувенир, будущие перспективы, смелый риск, первая премьера, моя автобиография, первое боевое крещение, хронометраж времени.

2. Устраните многословие в выражениях: каждая минута времени, отступить назад, в декабре месяце, впервые познакомиться, завещать в наследство, в летний период времени, ошибочное заблуждение.

3. Объясните значения слов-паронимов и придумайте обороты со словами: сравнять и сравнить; надевать и одевать; эффектный и эффективный; экономный и экономичный; невежа и невежда; ванна и ванная; одинарный и ординарный; апробировать и опробовать; представить и предоставить; акционерный и акционерский; планировка и планирование; абонент и абонемент; хозяйничать и хозяйствовать; адресат и адресант; парламентар и парламентарий.

4. Объясните значение слов: импортировать, приоритет, гармонировать, конфиденциально, пролонгация, легитимность, адекватный, консенсус, менталитет, реноме, дивиденд, плебисцит.

Задание 7

Проработайте возможные орфоэпические ошибки в словах:

- 1) каталог, квартал, красивее, аристократия;
- 2) товарищеская ответственность, задолго, партнер;
- 3) осведомиться, эксперт, феномен, созыв сессии;
- 4) упрочение, обеспечение, хозяева, украинец;
- 5) оптовые цены, валовой доход, перспектива;
- 6) безудержный, начать, бряцать, газопровод, нефтепровод;
- 7) хозяева, мельком, тяжба, тесно;
- 8) звонит, загнутый, намерение, ходатай;
- 9) ходатайствовать, осведомиться, кладовая;
- 10) языковая колбаса, языковая ошибка, воры, в спину, вы правы;
- 11) одновременный, углубить, опопшлить, нормировать;
- 12) ножницы, прочитанный, светло, некоторые;
- 13) намереваться, принять, в голову;
- 14) формировать, хаос, прибывший, давнишний;
- 15) истекший, бытие, дебаты, фарватер;
- 16) тест, темп, диспансер, демагогия;
- 17) тенденция, претензия, претендент, декольте;
- 18) компетентный (или [пент]), констатировать (или [стант]), эскорт (или эскорт), юрисконсульт (или юристконсульт), беспрецедентный (или [ценд]).

Задание 8

1. Проспрягайте глаголы понять, начать, принять в прошедшем времени, а глагол хотеть – в настоящем времени.

2. Как правильно: так много или столько много, очки надеть или одеть, осмеять или обсмеять?

РАЗДЕЛ 3 РАБОТА МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ТЕМА 3.5 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

1. Наименование темы практического занятия: «Анализ заданной конфликтной ситуации. Определение путей предупреждения стрессовых ситуаций.»

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Управление конфликтами»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа конфликтной ситуации.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:

- Понятие конфликта. Виды конфликта.
- Конфликт как процесс.
- Методы разрешения конфликтов.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 13

Задание:

Анализ заданной конфликтной ситуации. Определение путей предупреждения стрессовых ситуаций.

Порядок выполнения работы

1. Группа студентов делится на подгруппы из 2-3 человек.
2. Каждая подгруппа знакомится с ситуацией.
3. Каждая подгруппа письменно разрабатывает систему ценностей для компании.
4. Подгруппы меняются наработками между собой и анализируют работу друг друга.
5. Когда подгруппа вновь получает свою работу, то имеет возможность в случае необходимости внести коррективы, добавить пункты, выделенные другими подгруппами.
6. Коллективное обсуждение разработанной системы ценностей, объяснение важности каждого пункта.
7. Окончательное утверждение системы ценностей для компании «Бэнк оф Америка».

Ситуация «Перемены в «Бэнк оф Америка».

Бэнк оф Америка был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особенное внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определённым сроком погашения. После его смерти в 1949 году «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 1960-1970 гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 году были собраны консультанты и аналитики банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, можно считать стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не идти на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счёт текущих прибылей.
2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенны друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.
3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.
4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено полученными результатами, и чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании.

РАЗДЕЛ 3 РАБОТА МЕНЕДЖЕРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ТЕМА 3.6 ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14

1. Наименование темы практического занятия: «Анализ действий руководителя и подчиненных: определение способов влияния руководителя на подчиненных и оптимальных путей построения взаимоотношений с подчиненными».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Основы управления персоналом»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем получения практических навыков правильного выстраивания взаимоотношения руководителей и подчинённых.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.

Опорные вопросы:

- Руководство и власть.
- Стили управления.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 14

Ситуация.

Отдел комплектации преуспевающей, средней по величине фирмы, занимающейся производством автомобильных пылесосов. Вы – менеджер отдела, у вас в подчинении три человека. Марина - молодая женщина, крупная, высокого роста, стремящаяся сделать карьеру, но, пока, не обладающая для этого достаточными знаниями и навыками. Юлия – специалист высокого класса, медлительная и мечтательная, выполняющая работу качественно, но с явной неохотой. Валера, друг Юли и племянник Аркадия Борисовича - директора фирмы, молодой человек, деловые возможности, цели и желания которого для всех тайна за семью печатями. Аркадий Борисович - не директор, а тезка директора, подражающий ему и, кстати, весьма успешно. За каждым сотрудником закреплены конкретные поставщики. Сегодня утром, придя на работу, вы решили, что необходимо подготовить письма для поставщиков с целью уточнения номенклатуры и цен поставки. Вы вызываете каждого сотрудника и ...

Задания:

- 1) Определите деловые характеристики каждого сотрудника по критериям возможности и желания выполнения работы, выберите соответствующую форму властного влияния на подчиненных (приказание, внушение, участие, делегирование);
- 2)) Составьте сценарий беседы с каждым сотрудником. Проверив подготовленные письма, вы обнаружили, что в каждом из них имеются те или иные ошибки. Вы вызываете каждого сотрудника и ... Как вы сообщите каждому сотруднику о его ошибках?

РАЗДЕЛ 4 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ТЕМА 4.1 ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15

1. Наименование темы практического занятия: «Составить план рабочего дня менеджера, используя метод ABC».

2. Количество часов — 2

3. Цели занятия:

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Особенности менеджмента в профессиональной деятельности»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем получения практических навыков по составлению схемы проведения контроля; развитие навыков планирования и организации личной работы в современном бизнесе; изучить правила планирования времени менеджера.

4. Оборудование: Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:

- Самоменеджмент.
- Требования к профессиональной компетенции менеджеров.

6. Инструктаж о проведении практического занятия.

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 15

Задание:

По каждому из приведённых правил:

- дать пояснения;
- привести конкретные примеры, которые имели место или могут возникнуть в практике управленческой деятельности.

Правила составления план рабочего дня менеджера:

1. Охватывать планом лишь 70-80% рабочего времени.
2. Осуществлять реалистичное планирование.
3. Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.
4. Отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел.
5. Определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим.
6. В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.
7. Планировать использование также личного времени.
8. Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.
9. Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.
10. Стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант.
11. При планировании учитывать приоритетность, значимость дел для достижения целей.
12. Предусматривать в планах время на повышение квалификации.
13. Согласовывать свои планы с коллегами и подчинёнными.
14. В план на определённый период включать в первую очередь невыполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.
15. При планировании учитывать изменения работоспособности в течение рабочего дня.
16. Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.
17. Устанавливать точные сроки выполнения дел.
18. Составлению плана работы на определённый период должен предшествовать анализ выполнения плана за аналогичный предшествующий период.
19. Обеспечивать гибкость планов.
20. Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.
21. Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.
22. Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.
23. Все планы составлять в письменной форме.
24. Использовать для планирования времени специальный инструментарий.

Порядок выполнения работы:

1. Прочитайте все правила.
2. Составить план рабочего дня менеджера
3. Выполните задание.
4. Составьте отчёт по практической работе.

Перечень учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

Основная литература

1. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 288 с. (Книга находится в Znanium.com. – ISBN 978-5-9776-0085-9)

Дополнительная литература

2. Менеджмент: учебное пособие / Мазилкина Елена Ивановна. - 1. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 197 с. (Книга находится в ЭБС Znanium.com. - ISBN 9785160124476)

3. Менеджмент: учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 342 с. — (Среднее профессиональное образование) (Книга находится в Znanium.com)

Интернет-ресурсы

4. Справочно-правовые системы «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru>