

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Пономарева Светлана Викторовна  
Должность: Проректор по УР и НО  
Дата подписания: 10.09.2021 13:13:28  
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

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

**Специальность**  
*38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)*

Ростов-на-Дону

2021

Методические указания по учебной дисциплине Менеджмент разработаны с учетом актуализированного ФГОС среднего профессионального образования специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям) и 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 перечень информационных ресурсов .

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

Рассмотрены на заседании предметной (цикловой) комиссии специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям)

Протокол № 9 от «28» мая 2021 г

Председатель П(Ц)К специальности \_\_\_\_\_ И.А. Вовченко  
личная подпись

и одобрены решением учебно-методического совета колледжа.

Протокол № 6 от «31» мая 2021 г

Председатель учебно-методического совета колледжа  
С.В.Шинакова  
\_\_\_\_\_  
личная подпись

Рекомендованы к практическому применению в образовательном процессе.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

- 1 Пояснительная записка
- 2 Задания для выполнения практических занятий
- 3 Перечень информационных ресурсов

## 1 Пояснительная записка

В соответствии с учебным планом специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) по дисциплине «Менеджмент» для выполнения практических занятий предусмотрено 17 часов. Методические указания по выполнению практических занятий составлены в соответствии с требованиями ФГОС СПО.

Методические указания по выполнению практических занятий ориентированы на практическое применение теоретических знаний, полученных студентами на занятиях по дисциплине «Менеджмент».

**Цель методического указания** – формирование у студентов комплекса профессиональных знаний и приобретение практических навыков в области управления, которое в дальнейшем позволит будущим специалистам успешно осуществлять управленческую деятельность в соответствии с критериями мировой практики.

### **Основные задачи практических занятий:**

- профессиональная подготовка учащихся в области менеджмента, позволяющая получить комплекс знаний и практических навыков;
- овладение студентами инструментом анализа эффективности функционирования системы управления;
- приобретение студентами необходимых знаний и практических навыков по организации деятельности предприятия, ее совершенствованию, обеспечению эффективной работы различных служб предприятия;

При проведении практических занятий по менеджменту используются активные методы обучения:

#### **1. Мозговой штурм.**

*Цель метода:* генерирование студентами идей по определенной проблеме, развитие навыков решения проблем.

*Методика проведения занятия:* Преподаватель должен сформулировать проблему и дать студентам некоторое время на ее обдумывание, а затем предложить обсудить ее в свободной форме; фиксировать высказываемые идеи; подвести итоги. Студенты должны высказывать свое мнение относительно рассматриваемой ситуации, дополнять и развивать свои мысли.

#### **2. Работа в группах.**

*Цель метода:* повышение активности работы студентов, отработка навыков работы в «командах», определение социальной роли каждого студента в коллективе, оптимизация данной социальной роли.

*Методика проведения занятия:* преподаватель должен разделить студентов на группы по 4-6 человек. По истечении определенного срока работы в группах преподаватель может провести тестирование группы с целью определения социальной роли каждого студента; кроме того, наблюдение за работой в группах с данной целью ведется на всех занятиях. По итогам тестирования в случае необходимости преподаватель перераспределяет групповые роли или переформирует группы. Студенты должны обсудить, получаемые во время практической работы задания, в группе. После выполнения задания группа делегирует представителя для выступления перед всей аудиторией. В случае недостаточно полного, выразительного и точного выступления своего представителя члены группы имеют возможность поправлять и дополнять его.

### 3. Пленарная дискуссия

*Цель метода:* обмен идеями, решениями, опытом; подведение итогов работы в группах.

*Методика проведения занятий 1-й вариант:* пленарная дискуссия является аналогом мозгового штурма, но проблема не конкретизируется, учащиеся высказываются широко и свободно, фиксирующих записей на доске не ведется, допускаются отклонения от темы. Преподаватель не доминирует. Во второй части дискуссии подводятся итоги. Преподаватель берет на себя ведущую роль.

*Методика проведения занятий 2-й вариант:* пленарная дискуссия проводится после групповой работы в процессе обмена мнениями и подведения итогов. Преподаватель в нужные моменты берет на себя управление дискуссией.

### 4. Семинар

*Цель метода:* развитие исследовательских способностей, умения работать с литературой, умения мыслить, умения ясно, четко, логично и выразительно доводить свои мысли до слушателей.

*Методика проведения занятий:* до занятий студенты получают методические указания с перечнем вопросов, выносимых на слушание и перечнем литературы для самостоятельной работы. Во время проведения занятий преподаватель выступает в роли эксперта по данной проблеме, хотя во многих случаях возможно отступление преподавателя от экспертного оценивания выступлений с целью перерастания их в другие формы: мозгового штурма, пленарной дискуссии, дебатов.

### 5. Анализ конкретных ситуаций («Кейс-стади»)

*Цель метода:* предложить студентам проблемы, основанные на реальных ситуациях менеджмента и адаптированные для учебных целей, научить студентов путем решения данных учебных ситуаций практическим навыкам анализа и решения деловых ситуаций.

*Методика проведения занятий:*

- 1). Предложить студентам материал “Кейс-стади”, провести короткую, четкую, понятную презентацию материала, поставить вопросы, на которые студенты должны дать ответы. В зависимости от сложности материала возможна поэтапная постановка вопросов.
- 2). Дать время на прочтение и осмысление материала.
- 3). Ответить на вопросы студентов по существу материала.
- 4). Провести занятие методом работы в группах.
- 5). Дать студентам задание подготовить индивидуальные отчеты, в которых были бы отражены: проведенный анализ ситуации, ответы на поставленные вопросы, предложения по совершенствованию материала “Кейс-стади”, предложенный новый материал по рассматриваемой учебной теме.

### 6. Контрольные тесты

*Цель метода:* контроль и самоконтроль текущих знаний; активизация аналитического мышления; развитие самостоятельного мышления.

*Методика проведения занятий:* проводятся «промежуточные» и «итоговые тесты», которые выдаются по завершению темы и курса с целью контроля текущего уровня знаний студентов.

### 7. Практические тесты

*Цель метода:* выявление сведений об интеллекте, способностях, характере, темпераменте и прочих характеристиках психики человека с помощью психологического тестирования; оценка практических навыков, умений с помощью практического тестирования.

#### 8. Контрольные вопросы и задания.

*Цель метода:* предварительная подготовка, «разминка» перед началом работы в группах; активизация знаний студентов; решение какой-либо проблемы методом «мозгового штурма»; развитие умения организовывать собственную деятельность.

Учебным планом специальности предусмотрено проведение практических занятий по следующим темам:

№ п/п	Наименование тем	Тема практического занятия	Методы обучения	Кол-во часов, отведенных на практические занятия
<b>Раздел 1.</b>	<b>Сущность и содержание менеджмента</b>			<b>8</b>
<i>Тема 1.2.</i>	Цели и задачи управления организациями различных организационно – правовых форм	Развитие школ управления и эволюция управляющих систем Система взглядов на управление в России	Семинар	2
<i>Тема 1.3.</i>	Функции менеджмента	Планирование как функция менеджмента	Контрольные задания Кейс-стади Работа в группах Контрольные тесты	2
<i>Тема 1.5.</i>	Внутренняя и внешняя сфера организации	Влияние каждого элемента внутренней и внешней среды организации на результат ее деятельности	Кейс-стади Работа в группах Пленарная дискуссия	2
<i>Тема 1.6.</i>	Организационные структуры управления организацией	Типы организационных структур	Кейс-стади Работа в группах Пленарная дискуссия	2
<b>Раздел 2.</b>	<b>Руководство организацией как социальной системой</b>			<b>9</b>
<i>Тема 2.1</i>	Система мотивации труда	Система мотивации труда	Контрольные вопросы и	2

			задания, мозговой штурм, практический тест	
Тема 2.2	Власть и руководство	Стили руководства	Контрольные вопросы и задания, практический тест. или Семинар	2
Тема 2.4	Управление конфликтами. Психология менеджмента	Управление конflikтами	Контрольные вопросы и задания Кейс- стади Работа в группах Пленарная дискуссия Практический тест	2
Тема 2.5	Этика делового общения	Общение в системе менеджмента	Контрольные вопросы и задания, семинар	2
Тема 2.8	Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности. Профессиональная пригодность менеджера. Требования к личности	Контрольные вопросы и задания	1
<b>Всего</b>				<b>17</b>

## 2 Задания для выполнения практических занятий

### Раздел 1 СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА

#### Тема 1.2 Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм

**Практическое занятие:** Развитие школ управления и эволюция управляющих систем. Система взглядов на управление в России

**Цель занятия:** развитие исследовательских способностей, умения работать с литературой, умения мыслить, умения ясно, четко, логично и выразительно доводить свои мысли до

слушателей.

**Метод обучения:** семинар.

После изучения темы студент должен:

**Знать:**

- чем обусловлено появление того или иного подхода к управлению в разные исторические периоды, в то числе, в России;
- концепции каждой школы управления;
- представителей школы управления;
- особенности современного менеджмента;
- социально-экономические основы управления.

**Уметь:**

- обосновывать достоинства и недостатки каждой школы управления;
- выделять управленческие идеи прошлого века, которые можно применять на практике сегодня.

**Предварительное задание.**

Подготовить доклады по теме данного практического занятия.

**Примерные темы докладов.**

1. Развитие общества и соотношение форм собственности и подходов в управлении.
2. Социально-экономические основы управления.
3. Управленческая мысль в древности.
4. Классическая школа управления.
5. Управленческие идеи Ф.У. Тейлора.
6. Идея поощрительных премий Генри Гантта.
7. Вклад в управление А. Файоля.
8. Школа человеческих отношений.
9. Управленческие идеи Г. Млонсберга и М. Фолетта.
10. Взгляды на проблемы управления Э. Мейо.
11. Идеи управления А. Маслоу.
12. Поведенческая школа управления.
13. Взгляды Р.Лайкерта, Д.Мангрегора, К.Арджириса, Ф.Герцберга.
14. Количественная школа управления.
15. Современные научные подходы к менеджменту.
16. Реформы Петра I.
17. Идеи совершенствования государственного управления И.Т.Посошкова, А.П. Вольнского, В.Н. Татищева, М.В.Ломоносова, Д.А. Голицина, А.Н. Радищева.
18. Идеи совершенствования управления Екатерины II, Александра I и Александра II.
19. Вклад П.А. Столыпина в развитие управления.
20. Идеи развития науки и практики управления А.К. Гастева, А.И.Берга, В.М. Глушкоав, Л.А. Канторовича, С.Р. Струмилина, В.С.Немчинова.
21. Местное самоуправление как новый подход к управлению на местах (в городах, районах, сельских поселениях).

**Самостоятельная работа студента**

1. Ознакомиться с предложенной литературой.
2. Для подготовки доклада выбрать тему.
3. Составить план доклада.
4. Раскрыть содержание согласно составленному плану.
5. Подготовиться к выступлению.

## Альтернативное занятия

**Задание 1.** Определите, какая организационно-правовая форма в наибольшей степени подходит для соответствующих типов организаций:

Таблица 1 - Характер деятельности

<b>Характер деятельности</b>	<b>Организационно-правовая форма</b>
1. Мастерская по ремонту	А. Акционерное общество
2. Судовой верфь	Б. Товарищество
3. Объединение в защиту окружающей среды.	В. Учреждение
4. Муниципальная больница.	Г. Ассоциация
5. Объединение арбитражных управляющих города	Д. Общественное объединение

**Задание 2.** Попробуйте привести в соответствие элементы левого и правого столбцов таблицы, подобрав для предприятия оптимальный тип хозяйствования, исходя из характера производства и формы собственности:

Таблица 2 - Характер производства

<b>Характер производства</b>	<b>Форма собственности</b>
1. Гидроэлектростанция	А. Индивидуальное предприятие, основанное на личном труде
2. Часовая мастерская	Б. Государственное или муниципальное предприятие
3. Пекарня	В. Коллективное предприятие, основанное на наемном труде
4. Автомобильный завод	Г. Коллективное предприятие, основанное на личном труде (кооператив)
5. Бригада каменщиков	Д. Индивидуальное предприятие, основанное на наемном труде (частнокапиталистическое)

**Задание 3.** Дайте характеристику степени проявления (высокая, средняя, низкая) в каждом из пяти перечисленных выше типов предприятий следующих принципов:

- заинтересованность в результатах труда;
- ответственность за результаты труда;
- ориентированность на перспективу;
- способность к расширению масштабов деятельности;
- экономическая устойчивость;
- реализация потенциальных возможностей.

## Тема 1.3 Функции менеджмента

**Практическое занятие:** Планирование как функция менеджмента.

**Цель занятия:** осуществление планирования, миссии, цели стратегии организации.

**Методы обучения:** контрольное задание, кейс-стади, работа в группе.

После изучения темы студент должен:

**Знать:**

- принципы и виды планирования;
- этапы планирования.

**Уметь:**

- формировать миссию;
- составлять планы;
- определять главную цель деятельности организации.

### Задание 1.

Сделать конспект вопроса: Виды планов.

Формы планирования различаются в зависимости от направленности, характера решаемых задач и планового периода:

- перспективное (стратегическое) — определение главных целей деятельности, новых возможностей фирмы, ориентировочных значений конечных результатов, средств, способов и ресурсов для их достижения обычно на 10—15 лет;
- среднесрочное (оперативное) — формулирование основных задач производственного, сбытового, финансового, кадрового, ресурсного, снабженческого характера обычно на 5-летний период;
- текущее (тактическое) — детальная разработка (обычно сроком на один год) оперативных планов (в частности, программ маркетинга, планов научных исследований, производственных планов, планов материально-технического снабжения развиваемых в календарных планах (месячных, квартальных, полугодовых).

Виды планов:

- 1) в зависимости от содержания хозяйственной деятельности — планы НИОКР, производства, сбыта, материально-технического снабжения, финансовый план;
- 2) в зависимости от организационной структуры планы производственного отделения; планы дочерней

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства, квалификацией специалистов функциональных подразделений, наличием информационной базы, обеспеченностью вычислительной и оргтехники.

Планирование включает в себя определение:

- конечных и промежуточных целей;
- задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- средств и способов их решения;
- требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования:

- 1) регулярное (систематическое), включая стратегическое (перспективное), среднесрочное и тактическое (текущее и бюджетное);
- 2) целевые комплексные программы;
- 3) бизнес-планирование по отдельным проектам.

### Задание 2: Ответьте на вопросы теста

1. Восстановите иерархию потребностей Маслоу (от первичных потребностей к высшим)

- А. Престижные потребности
  - Б. Социальные потребности
  - В. Экзистенциальные потребности
  - Г. Духовные потребности
  - Д. Витальные потребности
    - а) Д-Б-В-А-Г
    - б) Д-Г-Б-А-В
    - в) Д-В-Б-А-Г
    - г) В-Д-Б-А-Г
2. Теорию эффективного управления одной организацией создал?
- а) Файоль
  - б) Мюнстерберг
  - в) Гастев
  - г) Тейлор

3. Способы воздействия субъекта на объект для достижения поставленных целей это?
- а) законы менеджмента
  - б) принципы менеджмента
  - в) методы менеджмента
  - г) функции менеджмента

**Задание 3:** Определите последовательность управленческих действий (шагов) для достижения целей организации. Для этого расставьте указанные действия в необходимости с вашей точки зрения, порядке, присваивая им номер выбранного действия.

- формулирование проблемы, ее суть;
- реальное состояние системы, чем оно обусловлено;
- оценка новизны проекта;
- оценка вариантов решения проблемы (оценка альтернатив);
- документальное оформление задач;
- установление взаимосвязи с другими проблемами;
- постановка задачи исполнителям;
- контроль за исполнением решения;
- определение целей деятельности;
- формулирование конкретных задач для выбранного пути решения проблемы;
- выбор наилучшего пути решения проблемы, сопоставление его с первоначальной целью.

**Задание 4:** Разбиться по группам 2 человека. Представить, что есть определенная организация. Например, дом отдыха в городе N. Определить миссию дома отдыха, долгосрочные перспективы, среднесрочные и краткосрочные цели. Под каждую цель сформулировать тактические задачи. Оформить план работы на месяц, неделю.

### **Альтернативное проведение занятия**

**Ситуация.** Вы, Петров Александр Михайлович, отец семейства и начальник отдела крупного предприятия, являетесь народным заседателем, проживаете в кооперативном доме. Ваше ближайшее окружение:

- Лида – Ваша жена;
- Николай – сын (15 лет);
- Яна – дочь (8 лет);
- Ирина Тимофеевна – теща (имеет собственную квартиру, но много времени проводит в Вашем доме);

- Мила – домработница (присматривает за детьми до возвращения жены с работы). В последнее время у нее испортились отношения с Вашей женой;
- Игорь – Ваш знакомый.

Сегодня, в среду, 29 сентября, у Вас очень ответственный и напряженный день. Вы только что вернулись из длительной поездки, за время которой накопилось много важных дел. Их осуществление осложняется тем, что оно должно быть незамедлительным, так как завтра в 8.00 Вы уезжаете в очередную командировку, из которой возвратитесь только в понедельник, 4 октября в 19.00. В течение предстоящей командировки у Вас не будет возможности связаться с кем-либо по поводу ниже перечисленных дел. В почтовом ящике Вас ждет корреспонденция, поступившая за время Вашего отсутствия. Текущее время 16.00. В течение часа, до 17.00 Вам необходимо просмотреть корреспонденцию, составить план действий и далее, с 17.00 приступить к их осуществлению. К сожалению, никто из знакомых и близких в данный момент не может Вам помочь. Жена находится в больнице после сердечного приступа. Дети – в школе, теща – у себя дома. Домработницы тоже нет. Соседи – на работе. Кроме того, Вы не можете позвонить по телефону, поскольку сегодня Ваш район переключается на другую АТС, и в районе не работают телефоны. В Вашем распоряжении 300 рублей и сберкнижка на предъявителя.

**Задание.** Вам предстоит в течение 1 часа составить план решения проблем, возникших за время Вашего отсутствия. О них Вы узнаете из корреспонденции в почтовом ящике. Просмотрите информацию и напишите на отдельных листах бумаги Ваши решения для каждого случая, то есть сформулируйте, что Вы хотели бы предпринять в ответ на данную информацию. Напишите ли Вы ответную записку, назначите ли срок, решите ли задачу тотчас или после, или вообще ничего не предпримете – все зависит только от Вас. Все запланированные дела занесите в Ваш ежедневник и опишите в бланке по планированию времени на 29.09. Итак, еще раз: сегодня среда 29 сентября, ровно 16.00. Вам дан 1 час для обработки данной информации. Вам необходимо распланировать вечер этого дня и дела, которые надо будет осуществить после возвращения из командировки. Ваши ответы нужно занести в ежедневник, бланк по планированию времени и описать на отдельных листах бумаги. Вы совершенно один, никто не может Вам помочь. Взять что-либо с собой в командировку или решить по дороге нельзя. Желаем успеха!

### **Начало.**

**Информация 1.** Милый Сашенька! Сегодня утром у меня был сердечный приступ и на «скорой» меня от- везли в больницу. Сейчас чувствую себя лучше, но из больницы выпишут только в понедельник, 4 октября. Навестить меня ты сможешь сегодня с 17.00 до 19.00. Рассчитай все, пожалуйста, так, чтобы быть дома в 18.30, так как в это время дети вернутся с занятий, а у них нет ключа. Мама сегодня прийти не сможет, – она зайдет завтра в 8.30. На следующую среду, 6 октября, мне наконец-то удалось достать билеты на спектакль, на который мы так давно собирались с тобой сходить. Начало в 20.00. Поэтому, пожалуйста, постарайся быть свободным в это время, тем более, что 8 октября – мой день рождения. Вчера я обнаружила, что пропали мои золотая цепочка и кошелек, кроме Милы, полагаю, этого никто не мог сделать. В общем, я выставила ее за дверь. Она все отрицает, и собирается прийти 5 октября, во вторник, в 14.00, чтобы окончательно объясниться и получить расчет. Ей причитается не меньше 1000 рублей. Так что, если не сможешь с ней встретиться, то оставь деньги маме. С нетерпением жду встречи с тобой. Поцелуй за меня детей. Целую. Лида. 29.09. 8.00.

**Информация 2.**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Дата заполнения \_\_\_\_\_

**ЕЖЕДНЕВНИК**

Дата	Время	
4 октября Понедельник	8-9	15-16
	9-10	16-17
	10-11	17-18
	11-12	18-19
	12-13	19-20
	13-14	20-21
	14-15	21-22
5 октября вторник	8-9	15-16
	9-10	16-17
	10-11	17-18
	11-12	18-19
	12-13	19-20
	13-14	20-21
	14-15	21-22
6 октября среда	8-9	15-16
	9-10	16-17
	10-11	17-18
	11-12	18-19
	12-13	19-20
	13-14	20-21
	14-15	21-22
7 октября четверг	8-9	15-16
	9-10	16-17
	10-11	17-18
	11-12	18-19
	12-13	19-20
	13-14	20-21
	14-15	21-22
8 октября пятница	8-9	15-16
	9-10	16-17
	10-11	17-18
	11-12	18-19
	12-13	19-20
	13-14	20-21
	14-15	21-22

**Информация 3.** Уважаемый тов. Петров! Как Вам известно, новая улица будет проходить через наш квартал. Это принесет нам массу неудобств, и не только потому, что будет уничтожена часть нашего двора, но и из-за шума с проезжей части дороги, которая пройдет под окнами нашего дома. Сейчас еще есть возможность потребовать у властей включения в смету проекта строительство шумозащитной стенки, но необходимо едино- гласное заявление всех жильцов по этому поводу. Собрание жильцов состоится в среду, 6 октября, в 10.00 в помещении школы №675. Ваше присутствие обязательно. С уважением. Председатель ЖСК. Ю. Зайцев. 24.09.

**Информация 4.** Тов. Петров (заказ № 2375). Администрация магазина № 28 уведомляет Вас, что в связи с обновлением ассортимента продукции, мебельная фабрика № 16 прекращает выпуск заказанного Вами мебельного гарнитура «Слава-26» и переходит к выпуску аналогичного гарнитура улучшенного дизайна «Мечта». Выполняя свои обязательства перед покупателями, магазин предоставляет Вам возможность переоформить свой заказ на мебельный гарнитура «Мечта» по цене гарнитура «Слава-26». В случае согласия Вам необходимо произвести переоформление 29 сентября в секции № 3 магазина (секция заканчивает свою работу в 17:30). Администрация.

**Информация 5.** Дорогой папочка! В среду (6 октября) с 10.00 до 13.00 состоится родительское собрание. Учительница просила, чтобы ты обязательно пришел. Не волнуйся, ничего страшного там не будет. Целую. Яна. 28 сентября.

**Информация 6.** Уважаемый тов. Петров! 5 и 6 октября будут проводиться работы, по благоустройству двора Вашего дома. В соответствии с решением общего собрания каждый ответственный квартиросъемщик должен внести 1500 рублей. Просим Вас 5 и 6 октября быть дома, чтобы сдать деньги председателю ЖСК, который зайдет к Вам. Главный инженер ДЭС № 5 - А. Козлов.

**Информация 7.** Глубокоуважаемый Александр Михайлович! В связи с избранием Вас народным заседателем районного суда Вы приглашаетесь на очередное заседание суда, которое состоится во вторник, 5 октября, с 15.00 до 18.00 в помещении народного суда, комната 413. Председатель народного суда - Д.Я. Ломанов. 27 сентября.

**Информация 8.** Александр, приходил страховой агент, интересовался, на какую сумму ты хочешь застраховать машину. Возможны 2 варианта: 1 – частичная страховка, как ты обычно страхуешь – 1000 рублей. 2 – страховка «комби», как ты, кажется, хотел – 2600 рублей. В любом случае, деньги нужно отдать до 30 сентября, потом будет поздно. Твоя страховка заканчивается 1 октября. Ирина Тимофеевна.

**Информация 9.** Тов. Петрову Ул. Новая, д.3, кв.171 Товарищ Петров. Уведомляем Вас, что в связи с принятым решением о строительстве кирпичных гаражей вместо железных, ориентировочная стоимость гаража составит 50000 рублей, взамен 12000 рублей, как намечалось. Просим подтвердить Ваше участие до 4 октября сего года. В противном случае Вы автоматически выбываете из членов ГСК. Председатель ГСК - В.Т. Соколов. 15 сентября.

**Информация 10.** Привет папа! Мне не очень удобно тебя просить, но срочно нужно 1000 рублей. У мамы, как ты знаешь, скоро день рождения, и я купил ей очень хороший подарок – нитку жемчуга за 15000 рублей. Но денег у меня было только 500 рублей, и я продал Сергею Елисееву свой велосипед за 1000 рублей. Он купил его, а потом выяснилось, что его отец не разрешает ему этого делать. Сегодня его отец принес мой велосипед назад и потребовал вернуть деньги, 1000 рублей. Завтра надо будет отдать деньги, так что я надеюсь, пап ты их оставишь. Твой сын Коля. 28 сентября.

**Информация 11.** Саша! Ты, наверное, получишь извещение из мебельного. Мой тебе совет – не спеши с перерегистрацией. Поговаривают, что новая «Мечта» – это барахло, а «Славу» все равно будут выпускать, только малыми партиями. Ты, конечно, можешь назвать меня авантюристом. Да, в худшем случае, можно проиграть в цене. Решай сам, что знаю – я тебе сообщил. Игорь.

**Информация 12.** Палкин А.Н. Директор школы № 654. Уважаемый Александр Михайлович! Ваш сын Николай и дочь Яна стали пропускать занятия. За последнюю неделю они трижды не явились в школу, и это притом, что они не блещут успеваемостью. Когда классный руководитель потребовал объяснений, они предъявили несуразное письмо – якобы от Вас. Позднее Яна призналась, что письмо было подделано. Полагаю, что нам с Вами необходимо многое обсудить при личной встрече. Вопрос стоит очень серьезно: если у администрации школы не будет уверенности в том, что подобное больше не повторится и что отношение Николая к учебе и поведению не изменится, то будет поставлен вопрос о его отчислении из школы. Поэтому мы настоятельно просим Вас явиться на родительское собрание. С уважением. А.Н. Палкин. 28 сентября.

**Информация 13.** Перед Вами – схема (рис.2). На ней указаны места, где Вам необходимо побывать. Цифры внутри прямоугольников – время (мин.), которое Вы затратите на пребывание в указанных местах. Линии, соединяющие прямоугольники, показывают возможные пути передвижения. Цифры рядом с линиями – время, необходимое на дорогу. Текущее время – 17.00. В 19.00 указанные ниже заведения заканчивают свою работу. Дополнительная информация:

- Вам нужно получить у врача справку о прививках, необходимую для отъезда;
- У Вас сломалась электробритва и, поэтому, придется зайти в мастерскую заменить сетку;
- Вам необходимо побывать в парке, где у Вас назначена встреча в период с 17.00 до 19.00;
- У Вашей сестры завтра день рождения. Она будет сегодня проездом на вокзале. Стоянка поезда с 17.57 до 18.03. Вы сообщили ей, что встретитесь на вокзале. Подарок, который Вы выбрали, оставлен для Вас в магазине.

Попытайтесь посетить все пункты этого маршрута. За каждую минуту пребывания в больнице и парке (сверх указанных на схеме), начисляются дополнительные премиальные очки: соответственно – 3 балла и 2 балла. Разработанный Вами маршрут опишите в бланке планирования времени.

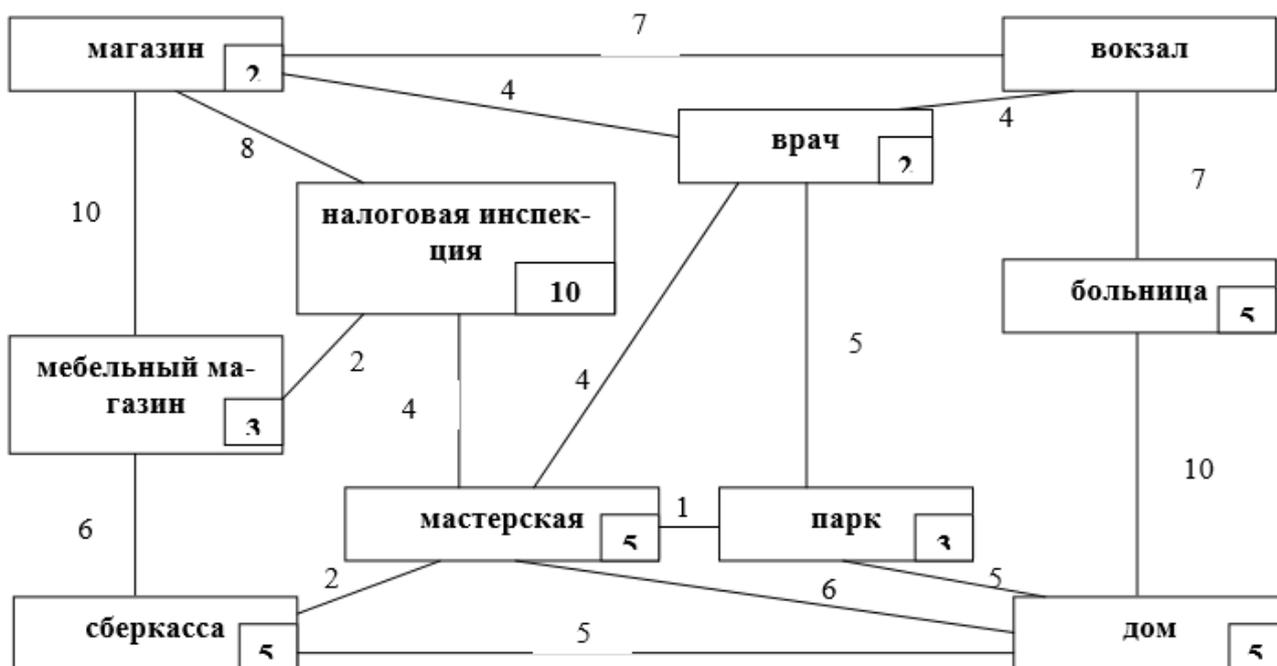


Рис. Схема движения

**Информация 14.**

Александр! Приходил Студенкин, наш сосед снизу, приятель председателя ЖСК. Жаловался на то, что мы залили ему водой квартиру. Он требует, чтобы мы сделали ему ремонт, и хочет с

тобой поговорить на счет этого в понедельник, 4 октября в 3 часа дня, иначе он пойдет жаловаться и обещает подать в суд. В понедельник, 4 октября, в 16.00 придет новая домработница, чтобы уточнить условия работы. Звонили с твоей работы и просили передать, что все в порядке, и тебе не обязательно туда приходить во второй половине дня 8 октября. Твой начальник передал по телефону, что хочет встретиться с тобой по важному делу 6 октября, в среду, в 19.45. Ирина Тимофеевна. 28 сентября.

**Информация 15.** Уважаемый Александр Михайлович! Налоговая инспекция района извещает Вас, что в ходе проведения проверки ее работы обнаружена ошибка в расчете суммы налога. В декларации за прошлый год за чтение лекций Вами проставлен доход во франках, без указания страны. Сотрудник инспекции произвел расчет, исходя из курса французского франка, вместо швейцарского. Вам предлагается в двухнедельный срок, до 30 сентября сего года, прийти в налоговую инспекцию, уточнить расчеты и выписать платежные документы для погашения задолженности в размере 2980 рублей, в противном случае Вы будете подвергнуты штрафу. Начальник отдела. И. Павлов. 16 сентября.

Ф.И.О. \_\_\_\_\_ Дата заполнения \_\_\_\_\_

## БЛАНК ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

на 29 сентября

№№ п/п	Пункт посещения	Время посещения (с по )	Продолжительность пребывания
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			

Все ли пункты посещены: Да / Нет (Нужное подчеркните)

Отсутствуют: \_\_\_\_\_

Опишите причины непосещения (кратко):

Заметки преподавателя.

### Тема 1.5 Внешняя и внутренняя сфера организации

**Практическое занятие:** Внешняя и внутренняя среда организации

**Цель занятия:** изучение внутренних и внешних факторов организации.

**Методы обучения:** кейс-стади, работа в группах, пленарная дискуссия.

После изучения темы студент должен:

**Знать:**

- факторы внешней и внутренней среды и их значение

**Уметь:**

- выделять факторы внешней и внутренней среды;
- устанавливать взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды.

### Задание 1.

Сопоставьте среду воздействия с факторами среды:

- отношение с местным населением
- поставщики
- Среда косвенного воздействия
  - технология
  - политические факторы
  - состояние экономики
- Среда прямого воздействия
  - потребители
  - международное окружение
  - законы и государственные органы
  - социокультурные факторы
  - конкуренты

### Задание 2.

На выбор предлагается 3 ситуации «Концерн «Энергия»», «Система бирж «Алиса»», «Скучная по содержанию работа». Выделите факторы внешней и внутренней среды в соответствии с заданием по ситуации.

### Задание 3. Сделать конспект вопроса: SWOT-анализ.

В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики проф. К. Andrews впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает "Сила", "Слабость", "Возможности", "Угрозы". С 1960-х годов и по сей день **SWOT анализ** широко применяется в процессе стратегического планирования. С появлением SWOT модели аналитики получили инструмент стратегического планирования для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз как правило, SWOT-анализ, т.е. анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, исходящих из окружающей среды, проводится с помощью вспомогательных таблиц (см.ниже).

Для установления этих связей составляется:

- ✓ матрица swot, которая имеет следующий вид:

	Возможности	Угрозы
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	.	.
	.	.
	.	.
Сильные стороны		
1.	ПОЛЕ	ПОЛЕ
2.		
3.	«СИБ»	«СИУ»
.		

.		
.		
Слабые стороны		
1.	ПОЛЕ	ПОЛЕ
2.		
3.	«СЛВ»	«СЛУ»
.		
.		
.		

- Поле СИБ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.
- Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.
- Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.
- Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу

✓ матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

✓ матрица угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелые состояния	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

**Перечень вероятных сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз.**

**Сильные стороны фирмы:**

- высокая компетентность персонала;
- лидирующая доля в рынке
- четко определенная миссия и стратегия фирмы;
- рост заказчиков;

- хорошая репутация на рынке;
- увеличение сегментов рынка;
- преимущество в качестве;
- преимущества в цене;
- прибыль выше средней;
- технологические и инновационные возможности выше средних;
- высокий темп роста продаж;
- надежные источники финансирования;
- низкая себестоимость;
- отсутствие сезонного колебания продаж;
- модернизация производства.

#### **Слабые стороны фирмы:**

- необходимость значительных инвестиций;
- высокие издержки производства;
- убыточность;
- отсутствие оборотных средств
- отсутствие наличных денег
- высокие долги.

#### **Возможности:**

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- увеличение масштабов производства;
- расширение ассортимента выпускаемого продукта;
- добавление сопутствующих продуктов;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- государственная поддержка отрасли;
- научно-технические изобретения, дающие возможность проведения инноваций;
- возникновение новых потребностей;
- ослабление рыночных позиций конкурента;
- открытие новых видов ресурсов;
- появление дополнительных источников инвестирования.

#### **Угрозы:**

- возможность появления новых конкурентов;
- замедление роста рынка;
- возрастающее конкурентное давление;
- появление на рынке товаров-субститутов
- скупка патентов фирмой конкурентом;
- неблагоприятные демографические изменения;
- финансовые кризисы
- ухудшение экологической обстановки.

#### **Задание 4.**

С учетом ситуации в которой находится организация, провести SWOT-анализ: составить список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей, после того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации а также угрозы возможностей перейти к этапу установления связи между ними.

Для установления этих связей составляется: матрица swot, матрица возможностей, матрица угроз.

Для облегчения задачи можно воспользоваться следующей концепцией CBOT анализа:

Критерий	Возможность	Опасности
Сильные	позволят ли данные сильные стороны	позволят ли данные сильной

стороны	получить прибыль благодаря данной возможности?	стороны избежать этой опасности?
Слабые стороны	препятствуют ли данные слабые стороны использованию этой возможности?	препятствуют ли данные слабые стороны избежанию этой опасности?

**Пример** проведения анализа сильных и слабых сторон, поиск возможностей и оценка опасностей может выглядеть следующим образом: анализ бизнеса при открытии мини-пекарни, в качестве примера:

<b>ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ</b>	
<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>современное оборудование;</li> <li>• наличие квалифицированных кадров;</li> <li>• выгодное месторасположение;</li> <li>• оригинальная рецептура;</li> <li>• наличие стабильного спроса;</li> <li>• налаженные каналы сбыта продукции и приобретения сырья;</li> <li>• наличие оптовых покупателей.</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сильная конкуренция на рынке;</li> <li>• арендованное помещение;</li> <li>• условия хранения сырья;</li> <li>• значительные сезонные колебания спроса на отдельные виды продукции.</li> </ul>
<b>ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ</b>	
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение ассортимента продукции;</li> <li>• открытие фирменных торговых точек;</li> <li>• предоставление дополнительных услуг.</li> </ul>	<p><b>Риски:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• изменение предпочтений потребителей;</li> <li>• изменение законодательства;</li> <li>• ухудшение качества сырья (муки);</li> <li>• необоснованные проверки контролирующих органов;</li> <li>• форс-мажор;</li> <li>• отключение электроэнергии.</li> </ul>

Практическое задание. Разбейтесь на группы и в соответствии с полученными заданиями оформите свои ответы на листе бумаги.

**Задание 4.1:**

Проведите SWOT-анализ для открываемой парикмахерской. Исходные данные: село численностью 500 человек, возрастной состав - 70% пенсионеры, 25% жители в возрасте 20-55 лет, 5% - в возрасте до 20 лет. Парикмахерской нет. Предприниматель имеет профессиональное образование парикмахера, однако не имеет опыта в бизнесе. Парикмахерскую планируется открыть в своем доме для обслуживания как мужчин, так и женщин.

**Задание 4.2:**

Проведите SWOT-анализ для открываемой бани. Исходные данные: село численностью 5000 чел. В селе имеются проблемы водоснабжения, однако для бани имеется стабильный источник водоснабжения. Необходимое оборудование имеется. При этом котел может работать на твердом и жидком топливе, газе.

**Задание 4.3:**

Проведите SWOT-анализ для открываемой в селе обувной мастерской. Исходные данные: село численностью 7000 чел. Обувной мастерской нет. Однако есть житель, оказывающий услуги по ремонту обуви на дому, не оформив их в соответствии с действующим законодательством (нелегальный бизнес). В конечном итоге все маркетинговые исследования основываются на использовании различных методов. Рассмотрим основные из них.

## Тема 1.6. Типы организационных структур управления

**Практическое занятие:** Типы организационных структур.

**Цель занятия:** Ознакомление студентов с различными структурами управления определение их достоинств и недостатков.

**Методы обучения:** кейс-стади, работа в группах, пленарная дискуссия.

После изучения темы студент должен:

**Знать:**

- Понятие организационной структуры.
- Характеристика линейной структуры управления.
- Характеристика функциональной структуры управления.
- Характеристика линейно–функциональной (смешанной) структуры управления.
- Характеристика матричной структуры управления.
- Преимущества и недостатки организационных форм управления

**Уметь:**

- Классифицировать организационную структуру управления.
- Создать оптимальную структуру организации.
- Выявлять положительные и отрицательные стороны организационной структуры.

### Практическое упражнение «Оптимизация функциональной структуры ОАО «Электросила».

#### Ситуация 1.

**Задание:** оптимизируйте функциональную структуру производственных подразделений электромашиностроительного предприятия – ОАО «Электросила» (далее АО «Э»), используя вышеозначенную методику анализа функций. (где эта методика означена выше?)

**Исходные данные:** в состав производственной структуры предприятия входят следующие подразделения: отдел организации и подготовки производства (ООПП); отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП); отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП) и бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки (БОПЗЦ и ПП); основных цехов: 1, 2, 3, ..., 27. Производственный блок предприятия находится в подчинении заместителя Генерального директора по производству. Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел организации и подготовки производства (ООПП):

- ведение системы оперативного планирования производства на основе договоров и нормативно-цикловых графиков и;
- контроль за обеспечением полной технической подготовки производства головного предприятия;
- организация и контроль подготовки производства путем формирования и ведения сквозных нормативных графиков поэтапного изготовления изделия от разработки до отгрузки готовой продукции;
- ведение классификатора изделий, изготавливаемых машинным и аппаратным производствами АО «Э» с учетом сложности конструкций, технологии производства и трудоемкости их изготовления;
- составление сводных данных по подготовке производства (для оперативного решения вопросов по предотвращению срывов сроков подготовки производства).

2 Отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП):

- планирование и контроль за своевременным обеспечением цехов головного предприятия, дочернего предприятия завода Реостат и внефирменных кооперирующихся предприятий (ВКП) сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями согласно их заявкам;
  - профилактическое наблюдение (контроль) за ходом производства и его регулирование посредством диспетчерской связи;
  - регулирование очередности погрузочно-разгрузочных работ в цехах.
- 3 Отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из:
- а) бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП):
- составление годовых перечней номенклатуры с указанием планируемого срока выпуска продукции;
  - составление выпускающим цехам головного предприятия оперативных программ и согласование их с ППО; контроль за ходом их выполнения;
  - оперативный учет готовой продукции по каждому выпускающему цеху и сдача ее в отгрузку; составление графика отгрузки готовых изделий;
  - составление исходных документов для обеспечения продукцией аппаратного производства каждого выпускающего цеха машинного производства;
  - оперативный контроль за обеспечением покупными изделиями, материалами, полуфабрикатами выпускающих цехов;
  - учет аккумулированных заказов по заделу незавершенного производства каждого выпускающего цеха по всей номенклатуре головного предприятия;
  - составление отчетов по выполнению производственного задания текущего месяца выпускающими цехами головного предприятия и представление их Генеральному директору в установленном порядке; подготовка отчетов по запросам заказчиков по выпуску конкретной продукции;
- б) бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП)
- разработка оперативной программы заготовительных цехов по номенклатуре и ассортименту;
  - определение потребности машинного производства в деталях и узлах, изготавливаемых аппаратными цехами головного предприятия, и составление плана-заявки на эти узлы;
  - учет обеспечения заготовительных цехов материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, поставляемыми по внутрифирменной и внешней кооперации, и контроль за своевременной подготовкой производства, выявление «узких мест» и их причин;
  - организация учета движения литья на складе и распределение его по цехам;
  - контроль за своевременным запуском и изготовлением деталей и узлов в заготовительных цехах, оперативный учет их выполнения; контроль за ходом обеспечения технологической документацией цехов и выдача ее в цеха;
  - подготовка ежемесячных отчетов о закрытии заказов заготовительными цехами, утверждение их у заместителя Генерального директора по производству и передача в ППО.

## **Ситуация 2.**

**Задание:** оптимизируйте функциональную структуру подразделений коммерческого блока АО «Э», используя вышеозначенную методику анализа функций.

**Исходные данные:** в состав коммерческого блока входят следующие подразделения предприятия: отдел материально-технического снабжения (ОМТС); отдел внешней комплектации (ОВК); финансовый отдел (ФО); отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ) и отдел сбыта (ОС). Подразделения коммерческого блока подчиняются заместителю Генерального директора по коммерческим вопросам. Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) и отдел внешней комплектации (ОВК):

- своевременное, бесперебойное и комплектное обеспечение годовой, квартальной и месячной потребности предприятия в сырье, основных и вспомогательных материалах, в топливе, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, необходимых для выполнения плана производства; учет и контроль за правильным расходованием материалов в подразделениях;
- расчет потребности предприятия в сырье, материалах и их запасах для основного производства (в соответствии с установленными плановыми заданиями и нормами расхода) и корректировка расчетов при изменении производственной программы предприятия;
- выполнение технико-экономических расчетов выбора форм (транзитной или складской) поставки сырья материалов и внедрение мероприятий, направленных на максимальное сокращение расходов, связанных с их заготовкой, транспортировкой, приемкой, хранением и отпуском;
- изучение возможности и целесообразности установления прямых длительных связей по поставкам сырья, материалов и т.д. с поставщиками; изучение и анализ информации и рекламных материалов по предложениям мелкооптовых магазинов, оптовых ярмарок и свободной торговли;
- организация учета фондовых извещений, нарядов, разнарядок, нарядов-заказов и других документов на поставку продукции;
- проверка соответствия заявок выделенным фондам и спецификациям, распределение фондов на сырье и материалы по предприятиям, входящим в АО «Э»;
- контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств, подготовка документов по недопоставке, просрочке или поставке сырья несоответствующего качества;
- организация доставки грузов на заводы АО «Э» с заводов-поставщиков и баз снабженческо-сбытовых организаций;
- разработка раздела «Материально-техническое снабжение» бизнес-плана предприятия;
- составление и представление в вышестоящие организации и Госкомстат РФ статистической отчетности в установленные сроки.

2. Финансовый отдел (ФО):

- финансовый контроль за деятельностью предприятия: обеспечение и контроль финансовых ресурсов предприятия;
- анализ финансового состояния предприятия и разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих рост прибыли предприятия; разработка финансовых прогнозов, направленных на обеспечение стабильности деятельности предприятия и повышение его доходов с комплексом конкретных мер по достижении результатов;
- планирование бюджетов (годового, долгосрочного) на основе бизнес - прогнозов, разрабатываемых службами предприятия;

- оценка платежеспособности заказчиков;
  - развитие взаимосвязей с финансовыми институтами, выдающими ссуды и кредиты, страховыми компаниями и налоговыми службами.
3. Отдел сбыта (ОС):
- планирование и организация каналов распределения продукции (розничная, оптовая и собственная торговая сеть);
  - определение способов товародвижения;
  - контроль за комплектацией, упаковкой и подготовкой к отправке потребителям продукции в количестве и в сроки, которые указаны в заказах и нарядах, включенных в договорные обязательства предприятия, а также за своевременной отгрузкой готовой продукции;
  - оформление документации, связанной с отгрузкой продукции головного предприятия, в том числе экспортной продукции, составление сопроводительных документов;
  - составление ежемесячных отчетов о поставке продукции по формам ЦСУ РФ для вышестоящих органов управления;
  - участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за соответствием запасов готовой продукции установленным нормативом и недопущением образования сверхнормативных запасов.
4. Отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ):
- проектирование новых и совершенствование существующих систем консервации, упаковки и транспортировки электрических машин и аппаратов, изделий народного потребления, разрабатываемых предприятием;
  - проведение экспериментальных работ с целью совершенствования систем защиты (средствами консервации и упаковки) крупных электрических машин (аппаратов и товаров народного потребления) на период транспортировки и хранения;
  - изучение и анализ информации о научно-технических достижениях в области консервации, упаковки, транспортировки и хранения крупных электрических машин (аппаратов) и внедрение прогрессивных материалов и методов; осуществлении унификации упаковки и совершенствование систем защиты от коррозии и старения средствами консервации;
  - учет и анализ требований дизайна к упаковке, анализ информации о качестве упаковки в местах продажи.

### Ситуация 3.

**Задание:** оптимизируйте функциональную структуру экономических подразделений АО «Э», используя вышеозначенную методику анализа функций и задач.

**Исходные данные:** в состав экономического блока входят следующие подразделения: планово-производственный отдел (ППО), состоящий из бюро планирования крупных электрических машин и бюро планирования низковольтной аппаратуры, запчастей и товаров народного потребления; отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ); отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП). Все подразделения коммерческого блока подчиняются заместителю Генерального директора по экономическим вопросам. Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

#### 1. Планово-производственный отдел (ППО):

- формирование портфеля заказов на изготовление головным предприятием продукции закрепленной номенклатуры на основании заявок заказчика, технических протоколов и взаимных поставок;

- составление годовых программ выпуска крупных электрических машин, низковольтной аппаратуры и товаров народного потребления;
  - составление и оформление заказов на изготовление крупных электрических машин, комплектующих к ним и контроль за выполнением сроков поставки продукции АО «Э»;
  - анализ и составление заключений о выполнении заводами АО «Э» и его цехами годовых, квартальных и месячных производственных программ выпуска продукции по заданной номенклатуре и ассортименту;
  - участие в разработке перспективных планов развития производства по номенклатуре и ассортименту продукции.
2. Отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ):
- калькуляция себестоимости, оценка затрат на изготовление продукции и выбор ценового сегмента;
  - формирование цен на продукцию на основе планов по прибыли и анализа себестоимости продукции;
  - анализ конкурентоспособной цены на продукцию и факторов, влияющих на нее;
  - оценка эффективности экспортных поставок при помощи привязки цен мирового уровня к ценам внутреннего рынка предприятия.
3. Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП):
- разработка плана по труду, заработной плате и производительности труда;
  - учет и анализ выполнения суточных графиков по производству, отчетов о выполнении планов цехов и отделов;
  - составление сводного отчета по труду и зарплате;
  - учет и анализ движения рабочей силы; анализ состояния и причин текучести кадров;
  - разработка, систематизация и учет норм затрат труда;
  - унификация норм труда, ведение единых и укрупненных норм и расценок;
  - контроль за выполнением норм выработки по цехам и участкам;
  - разработка и внедрение системы оплаты труда, стимулирующей совершенствование методов работы, повышение ее качества и экономию времени;
  - контроль и тарификация работ, установление разрядов рабочим;
  - разработка предложений по премированию работающих по категориям ППП. Заметки преподавателя.

## **Раздел 2 РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ**

### **Тема 2.1 Система мотивации труда**

**Практическое занятие:** Мотивация труда и ее роль в управлении.

**Цель занятия:** Изучение одной из важнейших функций управления. Ознакомление с теориями и видами мотивации.

**Методы обучения:** контрольные вопросы и задания, практический тест, мозговой штурм.

После изучения темы студент должен:

**Знать:**

- понятие мотивации и стимулирование труда;
- критерии мотивации и виды мотивации;
- первичные и вторичные потребности;
- этапы процесса мотивации;

- теории мотивации;
- иерархию потребностей;
- правила делегирования.

#### **Уметь:**

- определять потребности людей и побуждать их к действию;
- определять эффективность материального и нематериального стимулирования.

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

1. Назовите фамилии ученых и прокомментируйте их вклад в теории мотивации.
2. В чем разница между теориями содержания и теориями процесса мотивации?
3. Каким образом связаны потребности низшего и высшего порядка?
4. Выделите внешние и внутренние факторы человека, определяющие состав его потребностей.
5. Какие потребности характерны для нашего общества?
6. Какие потребности реализуются при работе предпринимателем, менеджером, инженером-программистом, станочником.
7. Вы – менеджер, как бы вы организовали свою работу, какие действия осуществили с тем, чтобы максимально учитывать потребности своих сотрудников?
8. Перечислите стимулы, которые вы отнесете в категорию экономических, социально-психологических, организационных?
9. Как вы считаете (*мозговой штурм*):
  - лучше в основном поощрять сотрудников, изредка порицая и наказывая их;
  - необходимо в равной степени сочетать поощрения и порицания;
  - нужно в основном порицать и наказывать сотрудников, поощряя и вознаграждая их в исключительных случаях.
10. Какие преимущества и недостатки имеет каждый вариант установки менеджера на мотивацию из вышеперечисленных?
11. В зависимости от каких показателей работы вы поставили бы заработок генерального директора и разнорабочего?

#### **Задание 1.**

Написать факторы, мотивирующие студента вашей группы учиться. Разбить их на 2 группы: первичные (прямого воздействия) факторы, вторичные (косвенного воздействия) факторы.

#### **Задание 2.**

По предложенным ситуациям подобрать наиболее подходящую теорию мотивации для сотрудника и описать ее применение

#### **Упражнения:**

1. Составить лист краткосрочных и долгосрочных желаний. Описать долгосрочные и краткосрочные цели, указать какие потребности могут удовлетворяться при достижении этих целей. Показать, какая мотивационная концепция лучше всего объясняет эти потребности и пути их удовлетворения.

2. Целесообразно группу разделить на несколько подгрупп. Задача каждой подгруппы: дать задание другой подгруппе чтобы они написали 5 – 7 наиболее важных стимулов для: студентов, преподавателей, для неквалифицированного работника и т.п. Выигрывает та подгруппа, которая более правильно определяла потребности и предлагала пути мотивации.

3. «Иерархия потребностей». Студенты должны перечислять все свои потребности. Затем попарно сравнить эти потребности (используя матрицу попарных сравнений) и выявлять наиболее важные потребности. Попытаться определить общие для группы потребности для оценки мотивационного климата группы.

4. Составьте бланк оценки мотивации работника в отношении выполнения какой-либо работы, используя положения теории ожидания.

Таблица 1. Бланк для оценки уровня мотивации

1. Определяющий стимул	
2. Примерное “ожидание”, то есть оценка вероятного завершения работы при соответствующих затратах труда.	Коэффициент “ожидания”=(0,0 до 1,0)
3. Примерная “инструментальность”, то есть оценка вероятности вознаграждения за результаты работы.	Коэффициент “инструментальности”= (0,0 до 1,0)
4. Примерная валентность, то есть ценность вознаграждения.	Коэффициент “валентности”=(-1,0 до +1,0)
5. Рассчитанный уровень мотивации:	$У=О*И*В$

### Практический тест «Оценим Ваши побуждения».

Исследуйте каждый из приведенных ниже четырех наборов признаков. Оцените их в соответствии со степенью того, насколько хорошо они описывают Ваши стремления. Наиболее близкому Вам набору признаков присвойте номер 4; следующему – номер 3; третьему – 2 и наименее подходящему набору – 1.

#### 1. Меня привлекает:

- а) трудная работа
- б) доброжелательные коллеги
- в) высокое качество труда
- г) обладание влиянием

#### 2. Меня привлекает:

- а) конкретная обратная связь
- б) отношения между людьми
- в) возможность внести усовершенствования в рабочий процесс
- г) возможность оказывать влияние

#### 3. Меня привлекает:

- а) оправданный риск
- б) работа вместе с другими людьми
- в) возможность добиться высокого качества
- г) использование власти

#### 4. Меня привлекает:

- а) одобрение руководителя
- б) дружба с коллегами
- в) уважение окружающих
- г) участие в изменениях

#### Подсчет баллов.

Сложите вместе полученные баллы всех четырех пунктов А, Б, В и Г (суммарное число баллов для каждого пункта должно быть в интервале от 4 до 16). Оцените свои результаты от большего значения к меньшему. Баллы, полученные Вами за пункт А, представляют собой грубую оценку

Ваших побуждений к достижениям; за пункт Б – побуждения к членству в группе; В – побуждения к компетенции и, наконец, Г – побуждения к власти.

## **Тема 2.2 Власть и руководство**

**Практическое занятие:** Многообразие стилей руководства.

**Цель занятия:** Закрепление и углубление знаний о стилях руководства.

**Методы обучения:** контрольные вопросы и задания, практическое тестирование.

После изучения темы студент должен:

**Знать:**

- сущность и классификацию стилей управления;
- положительные и отрицательные черты разных стилей руководства

**Уметь:**

- определять стиль управления;
- оценить эффективность стиля руководства в зависимости от управленческой ситуации.

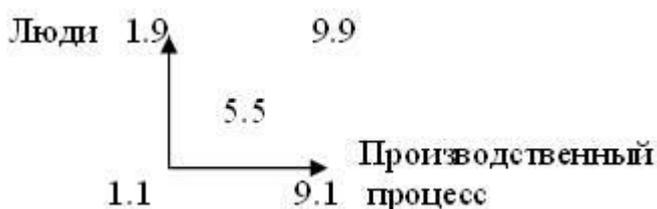
### **Контрольные вопросы**

1. Приведите примеры известных Вам харизматических руководителей, попытайтесь объяснить, в чем сильные и слабые стороны их власти.
2. Расставьте нижеперечисленные источники власти в порядке наибольшей значимости для Вашей организации:
  - обладание информацией;
  - деловые связи и знакомства;
  - принуждение;
  - личный пример;
  - высокий профессионализм;
  - справедливое вознаграждение;
  - традиции и обычаи, принятые в организации.
3. Из перечисленного списка определите полномочия, которые, на Ваш взгляд, может делегировать руководитель среднего звена руководителям низшего звена, а которые нет:
  - функции поощрения и наказания сотрудников;
  - рутинную работу;
  - решения по рискованным проектам;
  - распределение обязанностей сотрудников;
  - срочные дела;
  - стратегические решения;
  - распределение ресурсов;
  - оперативные задачи;
  - составление оперативных планов;
  - вопросы координации работы со смежным подразделением;
  - контроль работы своего подразделения (самоконтроль);
  - контроль работы смежного подразделения;
  - прием на работу новых сотрудников;
  - принятие решения об увольнении сотрудников;
  - ознакомление гостей с организацией;
  - изложение на общем собрании программы работы на будущий год;
  - участие в совещании по обмену опытом
4. Обоснуйте, в каких случаях коллективное решение целесообразно, а в каких нет:
  - решения о поощрении сотрудников;
  - решения по рискованным проектам;

- распределение обязанностей сотрудников;
  - формирование миссии организации;
  - определение новых проектных тем, нового продукта;
  - поиск выхода из критической ситуации;
  - решения по реструктуризации фирмы;
  - решения о приеме на работу нового сотрудника;
  - решения об увольнении сотрудника;
  - решения о выдаче ответственного задания.
5. Определите набор функций руководителя организацией (стратегическая, экспертно-инновационная, административная, коммуникационная, социальная) в зависимости от стадии ее жизненного цикла, обоснуйте свой выбор.
6. Обоснуйте, какой из трех стилей управления (авторитарный, демократический, либеральный) больше всего подходит для следующих организаций:
- совет директоров акционерного общества;
  - творческое объединение программистов;
  - команда спасателей;
  - рекламное агентство;
  - строительная бригада;
  - научное подразделение.
7. Попробуйте найти место на «управленческой решетке» следующим руководителям:
- директор производственного предприятия;
  - главный редактор ежедневной газеты;
  - главный диспетчер АЭС;
  - директор школы;
  - начальник проектной мастерской.

### Управленческая решетка Блейка-Моутона

Управленческая решетка Р. Блейка Дж. Моутона наиболее полно характеризует и дает возможность оценить характер управления на предприятии



Положение в решетке определяет степень развития методов управления предприятием. В данной системе управленческая деятельность характеризуется комбинацией двух цифр (1 и 9). Одна ось отражает ориентацию руководителя на коллектив, а вторая - производственную направленность деятельности руководящего состава.

### Основные варианты положения на "управленческой решетке".

1.1. Данное положение на схеме характеризует руководителя, который уделяет мало внимания как своим сотрудникам, так и самой работе, т. е. такой руководитель пускает все дела на самотек и уделяет слишком мало внимания работе предприятия в целом. Он не стремится внести какие-то изменения в деятельность организации и полагается на обстоятельства.

1.9. Положение, отражающее деятельность руководителя, который особое внимание уделяет потребностям и интересам подчиненных и мало заботится о производственном процессе. Такой процесс управления получил название "управление в духе загородного клуба".

9.1. Данный вид руководства характеризуется максимальным вниманием к производственной деятельности и минимальным к коллективу. Этот стиль называется еще бюрократическим. Он основывается на том, что люди - это винтики, а их потребности и проблемы никак не отражаются на выполнении ими служебных обязанностей, поэтому мотивировать их или поощрять, а уж тем более заботиться об условиях труда совершенно ни к чему. Такой менеджер пользуется принципом "результат - это все".

Его подчиненные могут давать вполне неплохие результаты, но внутри коллектива будет расти недовольство существующей ситуацией, которое со временем может перерасти в открытое противостояние.

9.9. Данное положение на "управленческой решетке" характерно для руководителя, который уделяет значительное внимание как самому производственному процессу, так и потребностям сотрудников.

Затраты такого руководителя на ведение деятельности очень велики, а вот об отдаче и рентабельности деятельности речь стоит вести отдельно, так как издержки могут оказаться напрасными.

5.5. Руководитель, которому отводится данное положение в "управленческой решетке", проявляет умеренный интерес как к своим подчиненным, так и к хозяйственной деятельности. Он с пониманием относится к проблемам сотрудников, но требует от них выполнения своих обязанностей, которые непременно соответствуют их возможностям. Способность такого руководителя является наиболее объективной по сравнению с вышеперечисленными. Такого руководителя можно считать идеальным типом, который, как и все идеальное, почти не встречается на практике.

Недостатком данной теории является невозможность точного определения положения руководителя на данной решетке, так как информация, которую можно получить как от руководителя, так и от подчиненных, вряд ли будет полной и правдивой.

### **Задание 1.**

Выбор индивидуального типа руководства коллективом; одна из наиболее-важных задач для менеджера. Обычно выделяются пять основных типов руководства:

1. Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, многое делает сам; добивается минимальных результатов, достаточных только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации,

2. Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. Руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4. Золотая середина: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству и к людям. Вопрос заключается в том,

чтобы быть деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

**Вопросы:** Какой стиль руководства, по Вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. В тоже время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда является эффективным, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть стиль руководства гибким.

## Задание 2.

Проведите сравнение стилей руководства (авторитарный, демократический, либеральный) заполнив таблицу:

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стиль управления (руководства)		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителей			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе			
Отношение к подбору кадров			
Отношение к недостаткам собственных знаний			
Стиль общения			
Характер отношений с подчиненными			
Отношение к дисциплине			
Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

**Практическое тестирование.** Определение стиля руководства с использованием решетки Блейка и Моутон.

Каждый студент получает бланк с тестом Р.Блейка и проводит самотестирование. Значения вариантов ответа:

- В - всегда
- Ч - часто
- И - иногда
- Р - редко
- Н - никогда

Вариант ответа по каждой ситуации обводится кружком.

### Графа - Ситуация

\*Я действую как представитель своего коллектива

Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы

\*Я поощряю применение стандартных приемов в работе

Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению

Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе

Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным

Я поддерживаю высокий темп работы

Я настраиваю людей на выполнение производственных заданий

\*Я лично разрешаю конфликты в коллективе

\*Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий

- \*Я решаю сам(а), что и как должно быть сделано
- Я уделяю внимание производственным показателям
- Я распределяю поручение исходя только из производственной целесообразности
- Я способствую нововведениям в коллективе
- \*Я тщательно планирую работу коллектива
- \*Я не объясняю подчиненным своего решения
- \*Я стараюсь убедить подчиненных в полезности моих действий
- Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы

**Графа - Вариант ответа В, Ч, И, Р, Н**

**Графа - Обработка результатов**

2. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, отмеченных значком (\*), ставится 1 там, где есть ответы Р или Н. В строках не отмеченных значком (\*) ставится 1 там, где есть ответы В и Ч. Если ситуации 2,4,5,6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, они обводятся кружками, суммируются, значение откладывается на оси «Внимание к людям» решетки Блейка и Моутона (рис.). Суммируются остальные единицы, значение суммы ставится в позицию «Внимание к производству».

Отмечается полученная при пересечении точка и сравнивается с классическими определениями стилей управления Блейка и Моутона.

ВНИМАНИЕ К ЛЮДЯМ

<b>1.9</b>									<b>9.9</b>
				<b>5.5</b>					
<b>1.1</b>									<b>9.1</b>

1 2 3 4 5 6 7 8 9

Внимание к производству

Рис. Управленческая решетка Блейка и Моутона.

- 1.9. «Управление загородным клубом». Интересы производства подчинены избеганию конфликтов и дружеским отношениям.
- 9.9. «Управление группой». Производство через интеграцию задачи и человеческих отношений.
- 5.5. «Золотая середина» Компромисс во всем. Его цель - пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого.
- 1.1. «Обеднение управления». Эффективное производство невозможно, так как люди ленивы, апатичны и равнодушны. Зрелые человеческие взаимоотношения невозможны, так как при таком состоянии человека конфликты неизбежны.
- 9.1. «Управление, ориентированное на задачу». Люди рассматриваются как машины для производства. Менеджер отвечает за планирование, направление и контроль работы подчиненных. Заметки преподавателя.

#### Альтернативное занятие

**Практическое занятие:** Многообразие стилей руководства.

**Цель занятия:** Закрепление и углубление знаний о стилях руководства.

**Методы обучения:** семинар.

Подготовка докладов на темы:

1. Лидерство – понятие, подходы к лидерству.
2. Модели лидеров.
3. Источники власти и влияния.

## Тема 2.4 Управление конфликтами. Психология менеджмента

**Практическое занятие:** Конфликты в организации. Стресс. Причины стресса. Управление изменениями. Стратегия разрешения управленческих конфликтов

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

После изучения темы студент должен

**Иметь представление:**

- о личности и ее структуре.

**Знать:**

- виды конфликтов;
- методы управления конфликтами;
- виды рисков;
- формы управления рисками
- стратегии разрешения конфликтов

**Уметь:**

- разрешать конфликтные ситуации.

**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 повсюду 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 обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку людей и событий. Тянутся к новым впечатлениям и ощущениям, оптимистичны. Иногда могут быть очень импульсивны и агрессивны. Порой им трудно контролировать свои эмоции.

*Интроверты* - люди замкнутые, склонные к размышлениям и самоанализу, 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 результаты по тестам интеллекта, лучше учатся в школе и вузе. Начальники, занимающие высокие посты, не требующие постоянного общения с людьми, чаще всего интроверты.

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

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

## Тема 2.5. Этика делового общения

**Практическое занятие:** Отличительные черты делового общения

**Методы обучения:** семинар, контрольные вопросы и задания

После изучения темы студент должен

**знать:**

- правила ведения деловой беседы, переговоров, совещаний;
- правила ведения телефонных переговоров;
- условия эффективного общения.

**уметь:**

- составить план беседы, совещания, переговоров.

### Предварительное задание 1.

Подготовить доклады по теме данного практического занятия.

### **Примерные темы докладов.**

1. Техника телефонных переговоров.
2. Поза, мимика, жесты как выражение позиции человека в процессе делового общения.

### **Самостоятельная работа студента**

1. Ознакомиться с предложенной литературой.
2. Для подготовки доклада выбрать тему.
3. Составить план доклада.
4. Раскрыть содержание согласно составленному плану.
5. Подготовиться к выступлению.

### **Задание 2.**

Продолжите список правил делового общения:

- Уважайте достоинства других людей
- Будьте хорошим слушателем
- Проявляйте интерес к людям и к их проблемам
- .....

### **Задание 3.**

Продолжите список приемов повышения уровня коммуникативной культуры:

- Психологически верно и ситуативно обусловлено вступать в общение
- Поддерживать общение
- .....

### **Задание 4.**

Продолжите список причины, которые понижают эффективность делового общения:

- Недооценка человеческого фактора
- Ожидание
- Мнение других людей
- .....

### **Задание 5.**

Ответьте на вопрос: Какие формы барьеров общения выделяют?

### **Задание 6.**

Перечислите основные виды дистанции, которыми руководствуются большинство людей во время общения.

### **Задание 7.**

Каким может быть размещение участников общения в условиях рабочего кабинета?

### **Задание 8.**

Что нам дает умение слушать?

### **Задание 9.**

Продолжите список, почему мы не слушаем?

- Неприятен источник информации
- Мешает поведение собеседника
- Отвлекают помехи
- .....

### **Задание 10.**

Продолжите список условий эффективного слушания:

- Чтобы понять собеседника, в первую очередь нужно уяснить его цель
- Использование невербальных средств
- .....

#### **Задание 11.**

Продолжите список советов к слушателю:

- Будьте внимательным
- Не торопите собеседника
- .....

### **Тема 2.8. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности**

**Практическое занятие:** Профессиональная пригодность менеджера. Требования к личности менеджера.

**Методы обучения:** контрольные вопросы и задания.

После изучения темы студент должен

**знать:**

- формы построения взаимоотношений с сотрудниками;
- технику личной работы руководителя;
- личностные качества менеджера;
- здоровый образ жизни как необходимое требование карьерного роста менеджера;
- трудовые задачи руководителя;
- производственные роли менеджера.

#### **Задание 1.**

Допишите задачи менеджеров:

- Определение перспективных и текущих целей и задач
- Контроль, оценка и анализ
- Работа с документами
- .....

#### **Задание 2.**

Раскройте состав ролей:

1. межличностных
2. информационных
3. связанных с принятием решений

#### **Задание 3.**

Перечислите наиболее важные качества менеджера.

#### **Задание 4.**

Что должен делать менеджер с точки зрения внутренней среды:

- заботиться о формировании эффективной внутренней среды
- принимать меры снижающие отрицательные воздействия отдельных факторов внутренней среды
- допишите остальные.

### **Перечень информационных ресурсов**

## **Основные**

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, 2017. - 288 с.: 60x90 1/16

## **Дополнительные**

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

2.Мазилкина Елена Ивановна. Менеджмент : учебное пособие / Мазилкина Елена Ивановна. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 197 с.