

Министерство образования и науки Республики Марий Эл
Государственное бюджетное профессиональное образовательное
учреждение Республики Марий Эл
«Йошкар-Олинский техникум сервисных технологий»

у

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для студентов по выполнению практических работ по учебной дисциплине
ОП.03 Менеджмент

46.02.01 «Документационное обеспечение управления и архивоведение»

Содержание

Пояснительная записка	4
Перечень практических занятий по учебной дисциплине	6
Методические рекомендации по проведению занятий для преподавателей	7
Методические рекомендации по выполнению практических работ для студентов	9
Критерии выполнения студентом практических заданий	12
Методические рекомендации по выполнению различных видов практических работ	14
Литература	56

Пояснительная записка

Данные методические рекомендации предназначены для студентов, выполняющих практические работы по дисциплине Менеджмент по специальности 46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение. Методические указания составлены в соответствии с учебным планом, рабочей программой. Рабочая программа по учебной дисциплине Менеджмент рассчитана на 64 часа, из них 32 часа отводятся на практические занятия.

Целью данного учебного пособия является формирование определенных практических умений и навыков у будущих специалистов в соответствии с новыми требованиями государственных стандартов. Задача данного учебного пособия – помочь будущим управленцам среднего звена получить знания в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук, сформировать и укрепить определенные навыки в управлении организацией и персоналом, создать основу формирования в будущем цельной управленческой концепции, тактики и стратегии эффективного управления.

Практическая работа является одним из элементов учебного процесса, направленного на подготовку высококвалифицированных специалистов. Выполнение практических работ способствует закреплению и углублению теоретических знаний студентов и позволяет сформировать у студентов навыки применения этих знаний на практике при анализе и решении практических ситуаций на примере реальных предприятий.

В процессе творческого взаимодействия студента и преподавателя формируется личность будущего специалиста, развивается умение решать актуальные проблемы будущей профессиональной деятельности, самостоятельно ориентироваться и работать с научной литературой. Особое значение при выполнении практической работы отводится изучению и обобщению студентами практического опыта по организации осуществлению управления предприятием в современных условиях, отечественных и зарубежных моделей управления предприятия. Все это позволяет повысить эффективность учебного процесса.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **уметь**:

- управлять конфликтами и стрессами в процессе профессиональной деятельности;

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **знать**:

- характерные черты современного менеджмента;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений, информационное обеспечение менеджмента
-

Изучение дисциплины способствует освоению общих компетенций:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность

ОК 4. Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития

ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации

ОК 9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

В ходе изучения дисциплины студент должен освоить **профессиональные компетенции:**

ПК 1.1. Координировать работу организации (приемной руководителя), вести прием посетителей

ПК 1.2. Осуществлять работу по подготовке и проведению совещаний, деловых встреч, приемов и презентаций

ПК 1.4. Организовывать рабочее место секретаря и руководителя

ПК 1.5. Оформлять и регистрировать организационно-распорядительные документы, контролировать сроки их исполнения

ПК 1.6. Обрабатывать входящие и исходящие документы, систематизировать их, составлять номенклатуру дел и формировать документы в дела

ПК 1.7. Самостоятельно работать с документами, содержащими конфиденциальную информацию, в том числе с документами по личному составу

ПК 1.8. Осуществлять телефонное обслуживание, принимать и передавать факсы

ПК 2.4. Обеспечивать прием и рациональное размещение документов в архиве (вт.ч. документов по личному составу)

ПК 2.5. Обеспечивать учет и сохранность документов в архиве

Перечень обязательных практических заданий

№ п/п	Наименование практических заданий	Кол-во часов
1	Пр. р. № 1 Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»	2
2	Пр. р. № 2 Планирование и организация работы подразделения. Составление графика работы подразделения	2
3	Пр. р. № 3 Организационная структура управления предприятием	2
4	Пр. р. № 4 Деловая игра «Формирование модели организации»	2
5	Пр. р. № 5 Анализ структуры управления организации	2
6	Пр. р. № 6 Анализ внутренней и внешней среды организации: SWOT- анализ	2
7	Пр. р. № 7 Разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала	2
8	Пр. р. № 8 Планирование и организация рабочего дня руководителя	2
9	Пр. р. № 9 Методы управления. Решение ситуационных задач	2
10	Пр. р. № 10 Структурный и трактозный анализ. Решение ситуационных задач.	2
11	Пр. р. № 11 Анализ конфликтной ситуации. Решение конфликтных ситуаций с использованием кейс-метода	2
12	Пр. р. № 12 Деловая игра - конференция «Пути борьбы со стрессом»	2
13	Пр. р. № 13 Анализ управленческой информации	2
14	Пр. р. № 14 Ролевая игра. Определение методов управления по заданной ситуации.	2
15	Пр. р. № 15 Составление повестки проведения делового совещания	2
16	Пр. р. № 16 Определение стиля руководства по заданной ситуации. Решение ситуационных задач	2

Методические рекомендации по проведению занятий для преподавателей

Методические рекомендации является частью комплекта контрольно-оценочных средств, предназначенных для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины Менеджмент. Практическая работа является одним из основных элементов учебного процесса, направленного на подготовку высококвалифицированных специалистов, т.к. способствует не только закреплению и углублению теоретических знаний студентов, но и позволяет сформировать у студентов навыки применения этих знаний на практике при анализе и решении практических ситуаций на примере реальных предприятий.

В результате освоения практических занятий студент должен приобрести определенный набор умений, установленными федеральными государственными образовательными стандартами (табл.1).

Таблица 1 – Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке

№ п/п	Наименование практических заданий	Результаты обучения
1	Пр. р. № 1 Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»	ОК 06, ОК 07
2	Пр. р. № 2 Планирование и организация работы подразделения. Составление графика работы подразделения	ОК 04
3	Пр. р. № 3 Организационная структура управления предприятием	ПК 1.1
4	Пр. р. № 4 Деловая игра «Формирование модели организации»	ОК 06, ОК 07
5	Пр. р. № 5 Анализ структуры управления организации	ОК 02, ОК 08
6	Пр. р. № 6 Анализ внутренней и внешней среды организации: SWOT- анализ	ОК 02, ОК 08
7	Пр. р. № 7 Разработка системы мотивации трудовой деятельности персонала	ОК 03, ОК 09
8	Пр. р. № 8 Планирование и организация рабочего дня руководителя	ПК 1.4, ПК 1.6, ПК 1.8
9	Пр. р. № 9 Методы управления. Решение ситуационных задач	ПК 1.7
10	Пр. р. № 10 Структурный и тракзактный анализ. Решение ситуационных задач.	ОК 06
11	Пр. р. № 11 Анализ конфликтной ситуации. Решение конфликтных ситуаций с использование кейс-метода	ОК 06
12	Пр. р. № 12 Деловая игра - конференция «Пути борьбы со стрессом»	ОК 06
13	Пр. р. № 13 Анализ управленческой информации	ПК 1.7, ПК 1.5
14	Пр. р. № 14 Ролевая игра. Определение методов управления по заданной ситуации.	ОК 03
15	Пр. р. № 15 Составление повестки проведения делового совещания	ПК 1.2
16	Пр. р. № 16 Определение стиля руководства по заданной ситуации. Решение ситуационных задач	ОК 07, ОК 08

Каждая практическая работа рассчитана на 1-2 аудиторных часа. В целом практикум сформирован исходя из рабочей программы дисциплины, рассчитанной на 32 часа.

Практические занятия построены на основе разбора конкретных ситуаций (заданий). Ситуации и задачи подобраны таким образом, чтобы соединить теорию и практику в рамках темы учебного курса программы дисциплины. Отдельные ситуации снабжены подробными вопросами, обсуждение которых очень полезно для студентов. Студент как бы вживается в роль менеджера, которому надо проанализировать или решить проблему, сделать это самостоятельно, используя концептуальную сторону теории свой практический опыт. Ситуации являются своеобразными задачами, которым свойственна неопределенность. В некоторых представленных ситуациях нет четко сформулированного условия, есть лишь описание обстоятельств, на основе анализа которых следует выработать обоснованное решение управленческих проблем. Для закрепления и актуализации теоретических знаний, необходимых для выполнения практической работы, студентам предлагается решить кроссворд или оценить правильность приведенных утверждений.

В зависимости от количества часов, отведенных учебным планом учебного заведения, уровня подготовки и активности учебной группы, преподаватель может заменить некоторые формы практических заданий или дополнить их деловыми играми, приведенных в данном учебном пособии для каждой темы рабочей программы. Аудиторный разбор ситуаций предполагает, что преподаватель на предыдущем занятии называет тему, в рамках которой будут использованы ситуации, рекомендует основную учебную и дополнительную литературу. В начале занятия преподаватель поясняет цели его проведения и определяет содержание занятия, делит студенческую группу на рабочие, целевые, экспертные подгруппы, ставит каждой подгруппе конкретную задачу, предоставляет слово для предложения своих вариантов решения, что создает основу для обмена мнениями и свободной дискуссии по теме. После обсуждения каждой ситуации или решения конкретной задачи преподаватель анализирует и оценивает качество ответов, их теоретическую глубину, оригинальность аргументации, логику, обосновывает правильное решение предложенной задачи. В заключение преподаватель подводит общие итоги занятия, обращает внимание отдельных подгрупп на вопросы, требующие более глубокой теоретической проработки и практического усвоения.

Критериями оценки выполнения практических работ являются:

- Использование при решении проблемной ситуации или практического задания современных подходов к управлению организацией;
- Опора при решении на личный или описанный управленческий опыт;
- Обоснованность и аргументированность ответа;
- Согласованность предложенного решения с декларируемыми студентом ценностными ориентациями.

Методические рекомендации по выполнению практических работ для студентов

Решение практических ситуаций (ситуационных задач) – это вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем и применения полученных знаний на практике.

Данный вид работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Это позволяет студенту научиться видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и нестандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

При решении практической ситуации студенты должны:

1. Представить рассуждение по поводу необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;
2. Продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;
3. Подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

При выполнении задания следует придерживаться следующей методики решения практических задач (ситуаций).

Студентам целесообразно предложить следующую наиболее полную «типовую» схему предварительной подготовки к разбору конкретной ситуации:

1. *Обобщение.* Короткая, ясная и четкая констатация факта или события в ситуации, оценка результата развития события.
2. *Формулирование проблемы.* Краткая суть проблемы без симптомов и готового решения.
3. *Участники событий:* люди, их характеристики и высказывания; характеристика организаций.
4. *Хронология событий.* Может быть представлена в форме таблицы (вчера, сегодня, завтра).
5. *Концептуальные вопросы.* Требуют изучения лекции по теме практического занятия или самостоятельной проработки проблемы.
6. *Альтернативные решения.* Перечисляются возможные, по мнению студента, направления действий. Приводятся аргументы и оценивается каждая альтернатива. Предполагаются возможные положительные и отрицательные последствия выбора. Выбирается оптимальный вариант разрешения конкретной ситуации.

7. *Рекомендации.* Необходимо мотивировать выбранный вашей подгруппой или лично вами курс действий, приводящих к разрешению проблемы, и объяснить причины и рациональность его выбора.
8. *План действий.* Следует описать направление, ход действий и конкретные шаги по реализации выбранного курса, а также оценить, разрешена ли проблема.
9. *Корректировка плана действий.* После представления всех планов действий рабочих подгрупп осуществляется корректировка, если это необходимо, собственного плана и курса действий. Далее следуют ответы на замечания преподавателя.
10. *Устранение «узких мест».* Необходимо оценить соответствие личного видения ситуации разобранных фактов ситуации, выявить пробелы – «узкие места» – в теоретических знаниях по курсу и практических навыках и умениях и стремиться к их устранению с помощью преподавателя, студентов других рабочих подгрупп и самостоятельной проработки управленческих проблем.

Критерии выполнения студентом практических заданий

№ п/п	Оцениваемые навыки	Метод оценки	«Отлично»	«Неудовлетворительно»
1	Отношение к работе, умение организовать работу	Наблюдение руководителя, просмотр материалов	Работа выполнена в срок. Студент точно понимает цель задания. Работа выполнена с минимальной помощью или без нее	Демонстрирует безразличие к выполняемой работе. Требуется постоянное напоминание для выполнения, не выполняет требования задания. Требуется дополнительная проверка, подтверждающая самостоятельность выполнения
2.	Качественное наполнение структурных разделов работы	Проверка практической работы	Содержание разделов соответствует их названию. Собрана полная, необходимая информация. Правильно реализует алгоритмы решения по исходным данным	Содержание разделов не соответствует их названию. Использованная информация и исходные данные отрывисты и второстепенны. Полученные результаты не внушают доверия и требуют дополнительной проверки
3.	Умение использовать полученные знания и навыки при реализации задания контрольной работы	Проверка работы, собеседование	Свободно использует полученные знания для практической работы, при реализации темы контрольной работы	Не способен применить полученные ранее знания (даже после консультаций) из соответствующих дисциплин для решения конкретных задач практической работы. Не способен использовать знания из одного раздела при решении задач последующих разделов
4.	Достаточность объема используемой литературы и правовых источников	Проверка работы, собеседование	При подготовке и выполнении практической работы, контрольной работы использован достаточный объем учебной литературы и правовых источников	При подготовке и выполнении практической и контрольной работы учебная литература и правовые источники не использовались или использовались недостаточно
5.	Умение обобщать, анализировать и делать вывод	Проверка работы, собеседование	Работа выполнена в соответствии с методикой, действующей нормативной базой	Работа выполнена с ошибками, использована устаревшая нормативная база
6.	Уровень общей профессиональной грамотности	Проверка работ	Умелое использование профессиональной терминологии	Неумение пользоваться профессиональной терминологией, отсутствие

		ы		
			терминологии, содержит ссылки на правовые источники	ссылок на правовые источники
7.	Оформление работы	Проверка работы	Студент демонстрирует аккуратность соблюдения применяемых методов и приемов, имеются все данные	Работа выполнена и оформлена небрежно, без соблюдения установленных требований

Критерий оценивания:

За правильное и своевременное выполнение практической работы выставляется положительная оценка – 15 баллов.

За невыполнение 50% практической работы - минус 5 баллов;

За незначительные ошибки или погрешности, если они исправлены самостоятельно – минус 1 - 3 балла.

Оценки:

«5» - 14-15 баллов

«4» - 12-13 баллов

«3» - 9-11 баллов

«2» - менее 9 баллов

Правила выполнения практических занятий

Студент должен:

- строго выполнять весь объем практической работы, указанный в заданиях;
- знать, что выполнению каждой работы предшествует проверка готовности студента, которая производится преподавателем;
- знать, что после выполнения работы должен представить отчет о проделанной работе.

Методические рекомендации по выполнению практических работ.

Практическая работа № 1 Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»

Цели занятия:

1. Принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи
2. Взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе

Норма времени: 90 минут

Правила выполнения:

Внимательно прочитайте текст и выполните задание.

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше место нахождения не ясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Задача:

15 ниже перечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 - у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. В начале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую.

Результаты рекомендуется занести в таблицу:

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка

1. Зеркало для бритья.
2. Канистра с 25 л воды.
3. Противомоскитная сетка.

4. Одна коробка с армейским рационом
5. Карты Тихого океана
6. Надувная подушка
7. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси
8. Маленький радиоприемник
9. Химическое вещество, отпугивающее акул
10. 10м не прозрачной пленки
11. 1 л рома крепостью 80°
12. 20 м нейлонового каната
13. Две коробки шоколада
14. Рыболовная снасть
15. Секстант

Приложение к упражнению «Потерпевшие кораблекрушение».

Эксперты считают, что главным для потерпевших крушение по среди океана является то, что может привлечь к ним внимание, и то, что может поддержать их существование, пока не появится помощь. Навигационные приборы и спасательные шлюпки особого значения не имеют. Даже если небольшой спасательный плот и может доплыть до ближайшего берега сам по себе, необходимые запасы продовольствия на нем не уместятся. Поэтому первостепенную важность приобретают зеркальце для бритвы и канистра с горючей смесью. И то, и другое можно использовать для сигнализации. Менее важны запасы воды и пищи, например ящик с армейским рационом питания. Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

1. Зеркальце для бритвы. Важное средство привлечения внимания воздушной службы спасения.
2. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси. Важное средство сигнализации: пятно горючей смеси будет держаться на поверхности воды, где его можно поджечь с помощью спичек и долларовых банкнот.
3. Канистра с водой. Необходима для восполнения потери жидкости в организме в результате потоотделения и т.п.
4. Одна коробка с армейским рационом питания. Основной запас питания.
5. 10м непрозрачной пленки. Можно использовать для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.
6. Две коробки шоколада. Резервный запас питания.
7. Набор рыболовных принадлежностей. Поставлен ниже шоколада, потому что «синица в руках лучше журавля в небе». Рыбу еще поймать надо.
8. 20 м нейлонового каната. Веревкой можно привязать нужные вещи, чтобы они не свалились за борт.

Пояснения к заданию

1. Плавательная подушка. Если кто-то окажется за бортом, ее можно использовать как спасательное средство.
2. Химическое средство для отпугивания акул.
3. 1 л рома крепостью 80°. Эта крепость достаточна, чтобы использовать ром как антисептик в случае травмы. Во всех остальных отношениях он бесполезен. Прием рома внутрь может вызвать обезвоживание.
4. Маленький радиоприемник. Не имеет ценности, так как нет передатчика.
5. Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.
6. Противомоскитная сетка. По среди Тихого океана москитов не бывает.
7. Секстант. Без навигационных таблиц и хронометра бесполезен.

Основная причина отдать приоритет средствам сигнализации, чем средствам поддержания жизни (пища и вода), состоит в том, что без средств сигнализации практически нет шансов быть замеченными и спасенными. Практика показывает, что в большинстве случаев спасение происходит в пределах первых полутора суток после катастрофы, а в течение этого времени можно продержаться без еды и питья

Практическая работа № 2

«Планирование и организация работы подразделения.

Составление графика работы подразделения»

Цель: Научиться составлять плана работы подразделения

Норма времени: 90 минут

Ход работы:

1. Проанализировать приведенные данные
2. Составить план подразделения

Методические указания

Менеджер в своей повседневной работе много сил и времени тратит на выполнение рутинных обязанностей: участие в совещаниях, инструктаж подчиненных, подготовка и чтение отчетов, ответы на телефонные звонки, просмотр электронной почты и текущей корреспонденции, контроль и оценка результатов работы подчиненных и т. д. Эти дела, многие из которых не были заранее запланированы, заполняют рабочий день, и управляющему приходится только реагировать на них, а не опережать события. В таких условиях высока вероятность возникновения ошибок: неправильно выбираются приоритеты, второстепенные дела не делегируются, происходит ориентация на процесс деятельности, а не на результат.

Самоменеджмент позволяет добиться следующих преимуществ:

- 1) выполнения работы с меньшими затратами времени и усилий;
- 2) лучшей организации труда и более высоких результатов;
- 3) меньшей спешки и стресса;
- 4) большей удовлетворенности от выполненной работы;
- 5) большей мотивации труда руководителя и работников;
- 6) меньшей загруженности работой;
- 7) роста квалификации руководителя и персонала;
- 8) достижения профессиональных и личных целей кратчайшим путем.

Наиболее существенные «поглотители» времени:

- 1) нечеткая постановка цели;
- 2) отсутствие приоритетов в делах;
- 3) попытка слишком много сделать за один раз;
- 4) плохое планирование трудового дня;

- 5) личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;
- 6) недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);
- 7) отрывающие от дел телефонные звонки;
- 8) незапланированные посетители;
- 9) неполная, запоздалая информация;
- 10) неспособность сказать «нет»;
- 11) отсутствие самодисциплины;
- 12) затяжные заседания;
- 13) спешка, нетерпение;
- 14) отсутствие связи (коммуникации) или плохая обратная связь;
- 15) болтовня на частные темы;
- 16) неумение делегировать дела и т. д.

Дидактические задания

Создать план работы подразделения.

Рекомендуемая литература:

1. Казначевская Г. Б. Менеджмент в экзаменационных вопросах и ответах. Ростов н/Д: Феникс, 2002. – 320 с
2. Кнышева Е. Н. Менеджмент: учебное пособие. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 303 с. – (Профессиональное образование)

Практическая работа № 3

Организационная структура управления предприятием

Цель занятия:

Научиться анализировать и определять достоинства и недостатки организационных структур управления

Норма времени: 90 минут

Методические указания

Для понимания практического задания рекомендуется ознакомиться с современными организационными структурами управления предприятием, необходимо более подробно и прочно усвоить управленческие структуры.

Выполнение заданий студент начинает с изучения теоретического материала, руководствуясь справочной литературой

Порядок выполнения работы.

В последние годы в мировой практике менеджмента (в российской, в частности) особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большее значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-функциональная (штабная), функциональная, дивизионная, матричная, множественная.

Линейная структура включает два блока: один занят производством, другой - реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: директор, управляющий производством, мастер производства, исполнители (рабочие).

Линейно-функциональная (штабная) структура образуется путем создания специализированных служб(штатов) при каждом линейном руководителе.

Например, при управляющем по производству создаются службы (штаты): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т.д.

Функциональная структура представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно - исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений.

Дивизиональная структура строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как «центр реализации», «центр прибыли», «центр инвестиций». Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический).

Матричная структура состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов и проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

Множественная структура использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

Задание №1: Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной? Обоснуйте ответ.

Задание №2: Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России и почему?

Задание №3: Если бы вы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение Вы бы предпочли и почему? Обоснуйте свой ответ.

Ответьте на вопросы:

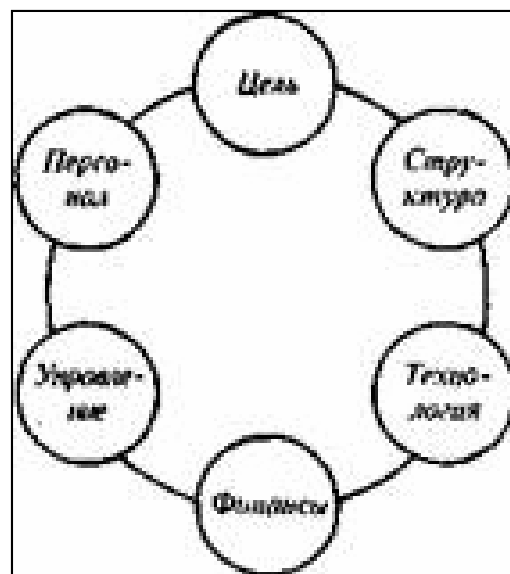
1. Укажите преимущества и недостатки организационных структур.
2. Назовите элементы организационной структуры.

Практическая работа № 4

Деловая игра «Формирование модели организации»

Цель занятия:

1. Развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющую на эффективность ее деятельности, в том числе таких как:
2. Организационная структура;
3. Система контроля планирования и качества;
4. Принятие управленческих решений в условиях ограниченного времени;
5. Межличностные отношения.



Норма времени: 90 минут

Порядок выполнения работы:

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними
2. Группа студентов делится на подгруппы (3-4 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.
3. Подготовка (10мин) –ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества
Совет состоит из представителей всех фирм - производителей, Руководителей Совета и преподавателя.
По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.
4. Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

Задание:

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3-6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух

факторов: 1) объема производства; 2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение 10-минутных производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол».

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

Шаг 1 (15мин). Участники создают организации. Вопросы для участников:

- Каковы задачи Вашей организации?
- Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу?
- Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?
- Какие члены группы лучше подходят для каких задач? Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведены ниже).

Шаг 2 (15мин). Первый производственный цикл.

Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15-25 букв). Начинается отсчет времени. За 1 мин до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени. По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества

Шаг 3 (15мин). Совет качества проверяет качество продукции сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

Шаг 4 (15мин). Второй производственный цикл. Цикл выполняется аналогично шагу 2, но с новым исходным набором букв

Шаг 5 (20мин). Совет качества проверяет качество продукции сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы в течение обоих циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм; анализ (80 мин); представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение

Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии:

— Какую организационную структуру (культуру, стиль руководства, методы принятия решения) имела Ваша фирма во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете? (Этот же вопрос относится ко всем указанным в скобках анализируемым параметрам)

— Как осуществлялся контроль качества?

— Была ли произведена реорганизация? Если да, то в чем она заключалась? Как при этом изменилась структура, культура, стиль руководства, способы принятия решений?

— Возникали ли конфликты? Если да, то как они разрешались?

— Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность Вашей организации?

— Какие теоретические идеи и концепции оказались для Вас наиболее полезными?

Правила производства продукции:

Продукция, не удовлетворяющая принятым правилам, не выдерживает контроля качества и не допускается на рынок.

— Из исходного набора слов требуется создать по возможности наибольшее количество предложений.

— В произведенном слове буквы могут использоваться столько раз, сколько они встречаются в исходном наборе слов. Например, из исходного слова «крокодил» можно произвести слово «око», но нельзя – слово «около», поскольку в исходном слове «крокодил» только две буквы «о».

— Буквы «е» и «ё»; «и» и «и»; «ь» и «ъ» считаются различными.

— Буквы исходного слова могут использоваться во всех словах составляемого предложения (например, из слова «крокодил» можно составить предложение «идол родил кол»).

— Новое слово нельзя создавать путем изменения грамматической формы слова (падежа, числа и т.д.).

— Слова различаются по написанию, а не по значению (например, «замок» и «замък»).

— Недопустимо использование не литературных слов (например, жаргонизмов).

— Допускается использование собственных имен.

— Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое.

— Допустимое количество слов в предложениях — не менее 3 и не более 5.

— Произведенное слово может использоваться только один раз в течение

одного производственного цикла.

— Предложение не обязательно должно нести смысловую нагрузку (например, допустима фраза «дом вышел из берегов»).

Правила реализации продукции:

Продукция, оформленная каждой фирмой на отдельном листе бумаги, принимается Советом качества на основе выше изложенных правил производства продукции.

Продукция оценивается по следующей шкале:

+ 1 балл – за каждое слово в принятом предложении;

– 1 балл – за каждое слово в непринятом предложении.

Оценка результатов в Совете качества:

Каждый представитель подгруппы в Совете качества должен иметь представленный на одном листе список предложений, содержащих произведенные подгруппой слова. Если группа не представила результат в течение 30 с, то он не рассматривается, и считается, что группа не произвела ни одного слова. Совет качества оценивает соответствие представленной продукции стандартам, изложенным в «Правилах производства», и определяет результат работы подгрупп – количество произведенных слов, соответствующих стандартам. Если какое-либо слово в предложении не соответствует стандартам, все предложение вычеркивается. Кроме того, в качестве штрафа из результата подгруппы вычитается количество слов в забракованном предложении.

Практическая работа № 5

Анализ структуры управления организации

Цель занятия:

1. Научиться составлять заданную структуру организации, определять ее достоинства и недостатки.

Норма времени: 90 минут

Методические указания

Для понимания практического задания рекомендуется ознакомиться с характеристиками организационных структур управления. Рассматривая роль и значение организационной структуры предприятий необходимо разобрать вопрос: что является главным, определяющим в выборе и формировании организационной структуры. Студенты должны уяснить, что структура организации является логическим завершением между уровнями управления и функциональными областями деятельности самой фирмы. Организационная структура основана на разделении труда внутри фирмы, которое может быть рассмотрено по горизонтальной и вертикальной ветвям.

Выполнение заданий студент начинает с изучения теоретического материала.

Порядок выполнения работы:

Задание 1. Определите тип заданной организационной структуры управления на конкретном примере.

Задание 2. Составьте структуру управления организацией на конкретном примере.

Задание 3. Проанализируйте и напишите достоинства и недостатки организационных структур управления.

Задание 4. Составьте по данной организационной структуре иерархию менеджмента (уровни управления) и определите звенья управления.

Выводы по ситуациям оформите в письменном виде.

Ситуация 1. Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе. Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для

повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджерами с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат оказался не плохим: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Решение: _____

Ситуация 2: Корпорация «Моторола» занимается изготовлением средств связи. Одним из видов продукции является электронный наручный бипер, подающий звуковой сигнал его владельцу и показывающий на дисплее номер телефона. Корпорация спроектировала и построила автоматизированный завод по изготовлению биперов за 1,5 года вместо трех. Основой успешной работы было установление точных сроков выполнения работ и жесткого контроля за их соблюдением. Раньше корпорация приступала к выпуску биперов через три недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Решение: _____

Ситуация 3: Если розничная сеть хочет быть доступной для широких масс покупателей, она должна быть высокотехнологичной. Так считают в сети «Пятерочка» и претворяют этот тезис в жизнь. В «Пятерочке» все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров этой крупнейшей (по числу магазинов) розничной продовольственной сети страны до недавнего времени служила небольшая комната, где из обстановки только простой конторский стол, потертое кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу: «Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить продукты по низким ценам». «Мы никогда не позволим себе излишеств, говорит другой топ-менеджер. -Некоторые сети строят себе магазины из мрамора, а в них фонтаны. Пусть, если это им нужно. Нам - нет, мы предпочитаем скромные универсамы».

Сеть универсамов «Пятерочка» вышла на рынок в феврале 1999 г., практически сразу после кризиса, т.е. на фоне снижения платежеспособности потребителей. Но уже к концу года «Пятерочка» имела семнадцать универсамов. Компания открывала по три-четыре точки ежемесячно. И для того, чтобы открыть семнадцать универсамов в Москве в 2001г., «Пятерочке» потребовалось всего полгода. Сейчас сеть насчитывает около ста магазинов, а концу 2003г. их

будет уже двести. Оборот компании к тому времени должен достичь 700 млн.долл.

Пристрастие «Пятерочки» к скоростному бизнесу заставило ее создать собственное строительное подразделение: магазины ей нужно строить за четыре месяца, а ни один подрядчик на это не способен. Высокая производительность труда- норма в «Пятерочке». «У нас главные люди-кассиры, они «переносят» в день одиннадцать тонн груза», -утверждают в компании. Успех «Пятерочки» объясняется очень просто – ее бизнес был хорошо задуман, четко организован и последовательно реализуется.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок. Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке»-жестко прописанные правила внутреннего распорядка.

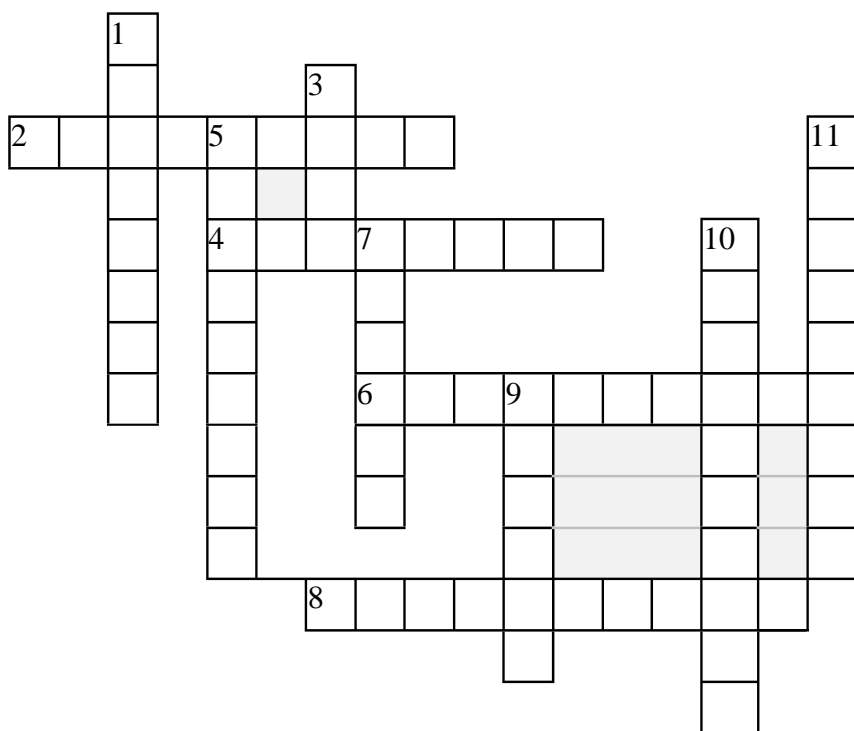
По большому счету, в жизни «Пятерочки» нет ничего неизменного. Перемены случаются даже в пяти «базовых выгодах» для покупателя. Когда «пятерочка» только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: доходы людей подросли, покупатели вспомнили, что у продуктов кроме цены есть и качество. «Пятерочка» моментально среагировала: на первое место переместилась «гарантия качества товаров». В поддержание этого была проведена рекламная компания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека.

Решение: _____

Ответьте на вопросы:

1. Что понимается под организацией?
2. Виды организации.
3. Факторы внутренней и внешней среды организации.

5. Задание - Разгадайте кроссворд (рис.2).



(Рис.2. «Внутренняя и внешняя среда организации»)

Вопросы:

По горизонтали:

1. Фактор среды прямого воздействия на организацию, объединение людей, связанных одной профессией.
4. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации.
6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений.
8. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

По вертикали:

1. Элемент среды косвенного воздействия на организацию, поступательное движение, улучшение в процессе развития.
3. Центральный фактор в любой модели управления.
5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию.
7. Ученый, определивший технологию как сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для преобразования материалов, информации или людей.
9. Ученый, определивший технологию как средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги.
10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне.
11. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей.

Практическая работа № 6 **«Анализ внешней и внутренней среды организации: SWOT- анализ»**

Цель: Закрепить полученные знания по пройденным темам

Порядок работы:

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями
2. Решение задач
3. Сделать вывод
4. Ответить на контрольные вопросы

Норма времени: 90 минут

Методы анализа внутренней и внешней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

SWOT- анализ

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

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

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

Для проведения анализа необходимо:

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

Таблица 1.

Стандартная матрица SWOT анализа

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

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

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

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

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

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

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

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

Пример

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

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

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

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

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

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

Заполняется таблица.

Таблица 2. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1.Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия

2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

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

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

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

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

Пример

За основу можно взять следующий список параметров:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 3. Определение рыночных возможностей и угроз

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

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

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

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

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

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

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

Таблица 4. Матрица SWOT-анализа

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

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

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

Практическая работа № 7

Деловая игра «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Цель занятия - развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников

Норма времени: 90 минут

Задание. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных Вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса

Ситуации.

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел—победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса.

1. Анализ ситуации:

- место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
- участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).

2. Определение проблемы:

- формулирование проблемы;
- причины и мотивы

3. Постановка целей мотивации

4. Планирование мотивации работника (работников):

- выявление потребностей;
- определение иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- «потребности — стимулы»;
- стратегия, способ мотивации.

5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Практическая работа № 8

Планирование и организация рабочего дня руководителя

Цель занятия:

1. Изучить процесс подготовки и проведения совещания.
2. Выполнить практическое задание по подготовке и проведению совещаний.

Норма времени: 90 минут.

Методические рекомендации

Вы – руководитель производственно - коммерческой фирмы. Вам следует организовать и провести совещание по результатам работы за прошедший год. Разработайте технологию проведения делового совещания.

Задания

1. Подготовиться к деловому совещанию.
2. Описать проведение делового совещания.
3. Охарактеризовать принятые решения.

Практическая работа № 9

Методы управления. Решение ситуационных задач

Цель игры – научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом менеджмента (на конкретном примере)

Норма времени: 90 минут

Методические указания

Самая важная из управленческих функций – принятие управленческих решений. Ответственность за принятые решения лежит на руководителе организации или коллегиальном органе, который принимает решения. Как правило, принятию управленческого решения предшествует тщательная его подготовка, которая включает и анализ управленческой ситуации, и прогнозирование тенденций ее развития, и многое другое. Одно из наших занятий будет специально посвящено основным этапам подготовки управленческого решения.

После того как решение принято, должен быть разработан детальный план его реализации, включающий количество необходимых ресурсов, срок реализации, исполнителей, которым поручена реализация различных этапов принятого

управленческого решения.

Следующей функцией управления является планирование. Мы знаем такие разновидности планирования, как стратегическое, тактическое и оперативное, в зависимости от тех задач, которые ставятся при разработке планов. При переходе к рыночной экономике в России конца XX в. Многие предприятия отказались от этой важной управленческой функции, что нередко было одной из причин их неэффективной деятельности. Основные функции управления реализуются по средством управленческих коммуникаций, по которым передается управленческая информация.

В процессе принятия и реализации управленческих решений от более высокого звена к более низкому в управленческой иерархии передаются приказы, распоряжения, инструкции, планы, запрашивается информация о состоянии дел на местах.

В обратном направлении передается информация о состоянии дел, о выполнении приказов, распоряжений, планов, запрашиваются управленческие решения при возникновении проблем, решение которых не входит в компетенцию более низкого управленческого звена. К более высокому управленческому звену могут поступать предложения по решению возникших проблем, по корректировке плановых заданий и т.д.

От качества управленческих коммуникаций во многом зависит успешная реализация управленческих решений.

Технологическая последовательность процесса управления, в которой реализуются основные функции управления, образует основной управленческий цикл (рис.3)

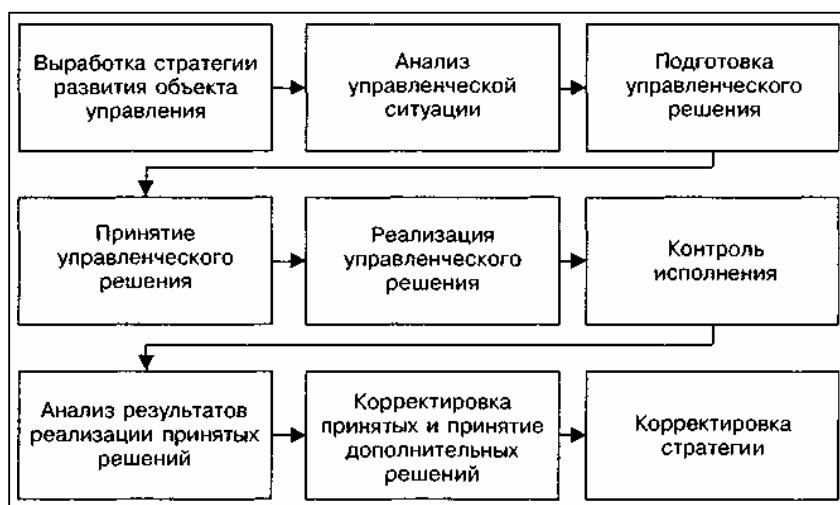


Рисунок 3–Основной управленческий цикл

Управленческая ситуация № 1

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (не своевременной оплаты закупленной продукции предприятиями - потребителями).

Проблема 1. *Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?*

Развитие управленческой ситуации № 1. В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой—снизить ее себестоимость.

Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы.

В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

На рис. 4. представлены основные функции управления и основные принципы их реализации в процессе управления организацией.

Система управления эффективно функционирует только тогда, когда она обеспечивает выполнение каждой из основных управленческих функций.

Отсутствие какого-либо звена в процессе функционирования системы управления любой организацией делает систему управления не эффективной.

Задача любого руководителя при формировании или реорганизации системы управления—добиться, чтобы каждая из основных управленческих функций была во вновь формируемой или реорганизуемой системе управления реализована.

Управленческая ситуация № 2

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.

Функции	Разновидности	Принципы
Принятие управленческого решения	Индивидуальное Коллективное Стратегическое Тактическое Оперативное	Единоначалие Коллективность Использование опыта и знаний специалистов
Планирование	Стратегическое Тактическое Оперативное	Гибкость Планомерность Непрерывность Адекватность
Организация	Жесткая Мобильная Постоянная Временная	Делегирование полномочий Технологическое и ресурсное обеспечение Координация работ
Мотивация	Постоянная Временная	Стимулирование Ответственность Участие исполнителей в принятии решений
Контроль	По результатам выполнения работ учреждений Упреждающий Выборочный	Независимость от исполнительского плана Регламентированность Периодичность

Рисунок 4 – Основные функции управления и принципы их реализации.

По существовавшей на фабрике традиции, мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал выше стоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

Проблема 2. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике. Оцените качество коммуникаций. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

Развитие управленческой ситуации № 2. При сложившейся на фабрике организации контроля руководство фабрики негарантировано от получения недостоверной информации от начальников цехов, а начальники цехов – от получения недостоверной информации от мастеров. Это позволяет охарактеризовать систему коммуникаций на фабрике как недостаточно эффективную.

В результате использования такой системы коммуникаций нарушенным оказался принцип независимости контроля. Функции производства продукции и контроля за исполнением осуществлялись одним должностным лицом, что повлекло за собой получение вышестоящим управленческим звеном не всегда объективной и своевременной информации о ходе выполнения плана. Естественно, что в такой ситуации и поступление распоряжений вышестоящего управленческого звена нижестоящему запаздывает и не всегда соответствует сложившемуся положению. Директору фабрики можно порекомендовать реорганизовать системы контроля и коммуникаций, по которым поступает информация о ходе выполнения плановых заданий. Руководство фабрики наряду с заключениями начальников цехов и мастеров должно располагать первичной (непосредственной) информацией о ходе выполнения плановых заданий.

Принятие управленческого решения – первая в ряду основных функций управления. Основной функциональной цепочке – планированию организации, мотивации, контролю – предшествует стратегическое, тактическое или оперативное управленческое решение. Принятие стратегического решения о переходе на производство нового вида продукции приводит в движение всю основную функциональную цепочку. Принятие стратегического решения о новой оборонительной Доктрине страны, новой социальной политике или политике экономических преобразований также «включает» всю основную функциональную цепочку, без которой реализация принятого управленческого решения невозможна.

Если на предприятии принято тактическое решение об увеличении объема производства продукции, которая, как предполагается, в ближайшем будущем будет пользоваться повышенным спросом, и позволит получить дополнительную прибыль, то это влечет за собой необходимость разработки дополнительного плана, требует дополнительной организационной работы, мотивации, контроля.

Оперативное управленческое решение серьезной проблемы, возникшей в той или иной области деятельности предприятия, также может потребовать

включения всей основной функциональной цепочки, начиная с внесения коррективов в утвержденные планы (производственный, финансовый и т.д.).

Однако и тактическое, и оперативное решение должно соответствовать стратегии развития предприятия.

Выработка и корректировка стратегии с последующим принятием управленческого решения соответствующего уровня – стратегического, тактического, оперативного – вместе с основной функциональной цепочкой образуют основной управленческий цикл.

Практическая работа № 10

Структурный и транзактный анализ. Решение ситуационных задач

Цель занятия:

Уяснить сущность транзакции. Изучить три состояния человека: «Я - родитель», «Я - взрослый», «Я - ребенок». Рассмотреть технологию проведения транзакционного анализа. Уметь строить схемы транзакции.

Норма времени: 90 минут

Задания.

1. Охарактеризуйте три состояния человека: Эго - состояние Родитель, Эго - состояние Взрослый, Эго - состояние Ребенок
2. Что является транзакционным анализом?
3. Приведите примеры Дополнительных транзакций: Взаимодействие Родитель - Родитель, Ребенок – Родитель, Взрослый – Взрослый
4. Приведите примеры Пересекающихся транзакций: Подчиненный - Руководитель
5. Приведите примеры скрытых транзакций
6. Сформулируйте цель транзакционного анализа

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Состав отчета:

- 1.Выполнение задания
2. Выводы.

Дополнения к практической работе

Ситуации:

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

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

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

Ситуация 3.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ситуация 7.

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

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

Практическая работа № 11 Анализ конфликтной ситуации.

Решение конфликтной ситуации с использованием кейс-метода

Цель занятия: Уяснить сущность управленческих конфликтов. Изучить ситуацию, положительные и отрицательные последствия конфликтов

Норма времени: 90 минут

Задания.

1. Укажите последствия дисфункциональных конфликтов.
2. Укажите последствия функциональных конфликтов.
3. Укажите основные причины конфликтов.
4. Изучите метод картографии управленческих конфликтов. Используя его, выполните анализ конкретных конфликтных ситуаций

КАРТА КОНФЛИКТА		
кто		
потребности		
опасения		
кто		кто
потребности	ПРОБЛЕМА	потребности
опасения		опасения
кто		
потребности		
опасения		

Сущность метода картографии состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Это расширяет возможности и создает условия для нахождения более широкого круга решений, применяемых после окончания процесса картографии.

Использование метода картографии предполагает составление карты конфликта, принципиальный вид которой приведен на рисунке. В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются пути выхода из создавшейся ситуации.

Ситуация: Отдел маркетинга состоит из 8 человек, только женщин. Руководитель подразделения А. Попова – женщина предпенсионного возраста, давно работающая в организации, успешно справляется со своими обязанностями. По характеру - властная.

В отдел поступила новая сотрудница - К. Алексина - молодая женщина, которая оканчивает заочно МИЭМП. Ее приход был встречен дружелюбно со стороны всех и в том числе руководителя. Алексина имеет заметные успехи в работе. Руководитель некоторое время «по- матерински» опекала ее, но потом наступил перелом в их отношениях, и по непонятным причинам для Алексиной отношения резко ухудшились. Попова стала постоянно придирается к Алексиной, стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать. Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на создавшуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.

Участниками данного конфликта являются Попова, Алексина и сотрудницы отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.

Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта.

Проведите эту работу в 3 этапа:

- 1 - описание проблемы в общих чертах;
- 2 - выявление главных участников конфликта, определение типа конфликта;
- 3 - перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этими потребностями, всех участников взаимодействия, а также мотивов поведения, стоящих за позициями участников.

На основе этого предложите способ разрешения конфликтной ситуации.

Приведите пример наблюдавшейся вами ранее конфликтной ситуации. Составьте карту данного конфликта. Определите оптимальный способ разрешения конфликта.

Практическая работа № 12

Деловая игра-конференция «Пути борьбы со стрессом»

Цель занятия- выяснить пути предотвращения стрессовых ситуаций и правилах поведения при их возникновении

Норма времени: 90 минут

Задание для студента:

Подготовьте устные сообщения на вопросы:

1. Что такое стресс?
2. Каковы причины физиологического и психологического стресса?
3. Каковы пути предотвращения стрессовых ситуаций?
4. Каковы пути борьбы со стрессом?

Самостоятельная работа:

Проведите само тестирование, проанализируйте его результаты. Постарайтесь извлечь максимальную пользу из этой процедуры для работы над своими личностными качествами с целью дальнейшего карьерного роста.

Конфликтная ли Вы личность?

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что Вы предпримете?

- а) избегаю вмешиваться в ссору;
- б) я могу вмешаться, встать на сторону потерпевшего, того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и до конца отстаиваю свою точку зрения.

2. На собрании Вы критикуете руководство за допущенные ошибки?

- а) всегда критикую за ошибки;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) нет.

3. Ваш непосредственный начальник излагает свой план работы, который Вам кажется нерациональным. Предложите ли Вы свой план, который кажется Вам лучше?

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) разумеется, я буду поддерживать свой план;
- в) боюсь, что за это меня могут лишить премиальных.

4. Любите ли Вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят наши отношения;
- б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;

в) я спорю со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается пролезть вперед Вас без очереди. Вы:

а) думаю, что и я не хуже его, тоже пытаюсь обойти очередь;

б) возмущаюсь, но про себя;

в) открыто высказываю свое негодование.

6. Представьте, что рассматривается предложение, в котором есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что от Вашего мнения зависит судьба этой работы. Как Вы поступите?

а) выскажусь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта.

б) отмечу положительные стороны в проекте и предложу предоставить автору возможность доработать его;

в) стану критиковать: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибок.

7. Представьте, что теща (свекровь) говорит Вам о необходимости экономии и бережливости, о Вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие старинные вещи. Она хочет знать Ваше мнение о своей последней покупке. Что Вы ей скажете?

а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;

б) говорю, что у этой вещи нет художественной ценности;

в) постоянно ругаюсь, ссорюсь с ней из-за этого.

8. В парке Вы встретили малолеток, которые курят. Как Вы реагируете?

а) делаю им замечание;

б) думаю, зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных юнцов;

в) если бы это было не в общественном месте, то я бы их отчитал.

9. В ресторане Вы замечаете, что официант обсчитал Вас:

а) в таком случае я не дам ему чаевые, хотя и собирался это сделать;

б) попрошу, чтобы он еще раз, при мне, составил счет;

в) выскажу ему все, что о нем думаю.

10. Вы в доме отдыха. Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается вместо того, чтобы выполнять свои обязанности: следить за уборкой в комнатах, разнообразием меню...

а) я найду способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;

б) буду возмущаться, но думаю, что если я даже и выскажу ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;

в) буду придираюсь к обслуживающему персоналу — повару, уборщице или сорву свой гнев на близких.

11. Представьте, что Вы спорите с Вашим сыном-подростком и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли Вы свою ошибку?

- а) нет;
- б) разумеется, признаю
- в) постараюсь примирить наши точки зрения.

Подсчет набранных очков

Вопрос/ ответ

а

б

в

Результаты

От 30 до 44 очков. Вы тактичны. Не любите конфликтов. Умеете их сгладить, легко избежать критических ситуаций. Когда же Вам приходится вступать в спор, Вы учитываете, как это может отразиться на Вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, Вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли Вы, что тем самым теряете уважение к себе в глазах других?

От 15 до 29 очков. О Вас говорят, что Вы конфликтная личность. Вы твердо отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на Ваши служебные или личные отношения. И за это Вас уважают.

До 14 очков. Вы мелочны, ищете поводы для споров, большая часть которых излишня. Любите критиковать, но только когда это выгодно Вам. Вы навязываете свое мнение, даже если не правы. Вы не обидитесь, если Вас будут считать любителем поскандалить. Подумайте, не скрывается ли за Вашим поведением комплекс неполноценности?

Практическая работа № 13

Анализ управленческой информации

Цель занятия:

Приобретение студентами практических навыков выработки и принятия эффективных управленческих решений.

Норма времени: 90 минут

Задания:

1. Индивидуальное выполнение. Ранжирование указанных предметов в соответствии с их значимостью. Заполнение таблицы: «Оценка участия членов группы в обсуждениях и выработки решений»

Имя	Слушает	Задаёт вопросы	Высказывает мнение	Дает идею	Выражает несогласие
-----	---------	----------------	--------------------	-----------	---------------------

2. Групповое решение проблемы. Метод консенсуса

3. Экспертное заключение.

4. Расчеты.

5. Оценка деятельности участников. Результаты ранжирования и принятия решения.

0 - 20 – отлично 21 - 30 – хорошо 31 - 40 – посредственно

41 - 50 – удовлетворительно 51 и более – плохо

6. Подведение итогов.

Каждая группа отвечает на вопросы:

- Что мешало достижению согласия?
- Какие выявились признаки лидерства?
- Кто проявлял активность, а кто был пассивен?
- Как это повлияло на принятое решение?
- Кто доминировал?
- Какова была атмосфера в группе?
- Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?

Предметы	Индивидуальное решение	Решение колле	Отклонение индивидуального решения от	Экспертное заключение	Отклонение индивидуального решения от экспертного	Отклонение коллективного
----------	------------------------	---------------	---------------------------------------	-----------------------	---	--------------------------

Балл группы _____
(сумма) _

Практическая работа № 14

Ролевая игра. Определение методов управления по заданной ситуации

Цель: Развитие способности анализировать процесс управления в целом, видеть недостатки, рационализировать его. Выработать умение владения методами управления. Закрепление знаний по теории управления организацией

Норма времени: 90 минут

Кейс- Задание

В кабинете начальника цеха П.Р. Сергеева шло оперативное совещание. Все было как обычно. За большим столом в мягком кресле сидел начальник цеха за другим, еще более длинным столом сидели руководители отделов, служб, старшие мастера, мастера. С правой стороны сидели заместители начальника цеха.

Этот понедельник, день оперативки, не предвещал каких-либо изменений в ритме работы коллектива. За прошедшую неделю намеченное задание выполнено на 101%, нарушение технологических процессов не было, поставка материалов велась по плану. Другие службы тоже не подвели. Однако видно было, что П.Р. Сергеев чем-то недоволен. Это чувствовали все присутствующие на совещании сотрудники. А причина оказывается в следующем.

В пятницу начальник цеха подошел к старшему мастеру Н.Ш. Романову в конце смены и предложил ему организовать работу в субботу, а возможно, и воскресенье, т.к. из смежного цеха должна поступить на обработку деталь, выражаясь словами начальника цеха, «очень аварийная». Конкретно времени поступления детали начальник цеха сказать не мог, т.к. в смежном цехе указанная деталь обрабатывалась в начальной стадии. Предположительное время поступления детали в цех – 15 часов, в субботу.

В понедельник, перед оперативным совещанием, П.Р. Сергееву позвонил начальник смежного цеха и сказал, что он (Сергеев) подвел его, не выполнив его просьбу. На оперативном совещании П.Р. Сергеев спросил Н.Ш. Романова о причине невыполнения задания и указал на то, что если тот не хочет подчиняться его требованиям, то может уходить из цеха. Среди сотрудников цеха прошла волна возмущения, но скоро все стихло и приняло обыденный, повседневный ритм.

Ответьте на вопросы.

1. Прав ли начальник цеха П.Р. Сергеев?
2. В чем конкретная вина старшего мастера Н.Ш. Романова?
3. Как поступили бы вы в этой ситуации на месте начальника цеха?
4. Ознакомившись с приведенной ситуацией, скажите, можно ли сделать вывод о том, что начальник цеха П.Р. Сергеев в совершенстве владеет психологическими и организационными методами?

Ответить на вопросы кейс-задания.

Практическая работа № 15

Составление повестки рабочего совещания

Цель занятия:

1. Изучить процесс подготовки и проведения совещания.
2. Выполнить практическое задание по подготовке и проведению совещаний.

Норма времени: 90 минут

Методические рекомендации

Вы – руководитель производственно - коммерческой фирмы. Вам следует организовать и провести совещание по результатам работы за прошедший год. Разработайте технологию проведения делового совещания.

Задания

1. Подготовиться к деловому совещанию
2. Описать ход проведения делового совещания
3. Охарактеризовать принятые решения

Практическая работа №16

Определение стиля руководства по заданной ситуации.

Решение ситуационных задач

Цель занятия:

1. Усвоить принципы психологических взаимоотношений руководитель – подчиненный.
2. Проанализировать приемы положительного влияния на подчиненных.

Норма времени: 90 минут.

Задания

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

положительноговлияния на подчиненных.

Ситуация.

"Подавление" собеседника выдержкой и спокойствием.

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

Концентрированное внимание на одном из подчиненных.

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

"Насилие" над собственным мнением.

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

Неожиданное решение.

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

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такие рискованные мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

Авансированная похвала

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

"Поставьте себя на мое место.

Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противозаконно, безнравственно. Здесь особое место играет рефлексия - размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать "с его точки зрения", решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей - показатель высокой культуры мышления руководителя.

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

Задание

1. Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и рассудочного влияния
2. Приведите примеры ситуаций положительного влияния на подчиненных

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основные источники:

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник (среднее профессиональное образование). – Ростов н/Д: Издательство «Феникс», 2020.

Дополнительные источники:

1. Драчева Е.Л. Менеджмент: учебник для студентов сред. проф. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2009.
2. Сетков В.И. Менеджмент: учебное пособие (среднее профессиональное образование). – М: Издательство «КНОРУС», 2015.
3. Драчева Е.Л. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для студентов учреждений сред. проф. образования. – М.: Издательский центр «Академия», 2012.
4. Сухов В.Д. Основы менеджмента. Практикум. Учебное пособие для нач. проф. образования. – М.: Издательский центр «Академия», 2009.

Нормативные правовые акты:

- 1.Федеральный Конституционный Закон от 12 декабря 1993 г. «Конституция Российской Федерации»\РГ № 237, 25.12.1993
- 2.Гражданский кодекс Российской Федерации
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ