

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

Многопрофильный колледж



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

ОП.03 Менеджмент (по отраслям)

для обучающихся специальности

38.02.04 Коммерция (по отраслям)

Магнитогорск, 2022

ОДОБРЕНО

Предметно-цикловой комиссией
«Экономика и сфера обслуживания»
Председатель Н.Н. Колесникова
Протокол № 5 от 19.01.2022 г.

Методической комиссией МпК
Протокол № 4 от 09.02.2022 г.

Разработчик (и):

преподаватель Многопрофильный колледж ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»

Е.С. Гатина

Методические указания по выполнению практических работ разработаны на основе рабочей программы учебной дисциплины «Менеджмент».

Содержание практических работ ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессиональных модулей программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям) и овладению профессиональными компетенциями.

СОДЕРЖАНИЕ

1 Введение	4
2 Методические указания	6
Практическое занятие 1	6
Практическое занятие 2	10
Практическое занятие 3	16
Практическое занятие 4	23
Практическое занятие 5	27
Практическое занятие 6	30
Практическое занятие 7	36
Практическое занятие 8	50

1 ВВЕДЕНИЕ

Важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки обучающихся составляют практические занятия.

Состав и содержание практических занятий направлены на реализацию Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование профессиональных практических умений (умений выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующем в профессиональной деятельности).

В соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент» предусмотрено проведение практических занятий.

В результате их выполнения, обучающийся должен:

уметь:

- У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- У2 делового и управленческого общения;
- У3 планировать и организовывать работу подразделения;
- У4 формировать организационные структуры управления;
- У5 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности;

Содержание практических и лабораторных занятий ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального модуля программы подготовки специалистов среднего звена по специальности и овладению **профессиональными компетенциями:**

ПК 1.7 - Применять в коммерческой деятельности методы, средства и приемы менеджмента, делового и управленческого общения

А также формированию **общих компетенций:**

ОК 1 - Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.

ОК 2 - Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 3 - Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.

ОК 4 - Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.

ОК 5 - Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ОК 9 - Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном.

Выполнение обучающимися практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» направлено на:

- обобщение, систематизацию, углубление, закрепление, развитие и детализацию полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности;
- формирование и развитие умений: наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения, пользоваться различными приемами измерений, оформлять результаты в виде таблиц, схем;

- выработку при решении поставленных задач профессионально значимых качеств, таких как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Практические занятия проводятся после соответствующей темы, которая обеспечивает наличие знаний, необходимых для ее выполнения.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Тема 1.2 Принципы и методы управления

Практическая работа № 1

Выбор оптимального метода управления в конкретной ситуации

Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Принципы и методы управления»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;

Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

Краткие теоретические сведения:

Методы управления – способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Все методы управления органично дополняют друг друга. Множество методов менеджмента осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач.

Методы подразделяются на методы воздействия (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические) и общенаучные методы (системный и конкретно-исторический подход, моделирование, экспериментирование, социологическое исследование, экономико-математические методы).

Для того чтобы руководить людьми, уметь успешно с ними взаимодействовать, следует знать, чем определяется поведение отдельных людей и поведение людей в группах. Здесь необходимы умения определять психологические качества подчиненных. В группе психологических качеств важное место занимают темперамент, характер и способности людей.

Успехов в работе может добиться человек с любым темпераментом, ибо темперамент проявляется не напрямую, а через характер. Характер же можно воспитывать, формировать.

Задача менеджера состоит в том, чтобы, учитывая особенности темперамента работников, поручать им такую работу, так строить с ними взаимоотношения, чтобы раскрылись их лучшие черты, в максимальной степени использовать их потенциал.

Существуют 4 типа темперамента:

Холерик – человек быстрый, порывистый, способный отдаваться делу с исключительной страстью, но неуравновешенный, склонный к бурным вспышкам, резким сменам настроения. У

него большая устойчивость интересов, стремлений; настойчив. Ему свойственно плохое самообладание. В случаях неудач может принять опрометчивое решение. Всякая монотонная работа холерику противопоказана. На всплеске активности способен решать самые сложные и ответственные задания, не связанные с длительными сроками их выполнения. Склонен к созданию конфликтных ситуаций, всегда стремится к лидерству при любом масштабе деятельности. Критику воспринимает как личное оскорбление. Находчив в спорах и дискуссиях; к новым условиям быстро адаптируется. (Холериками были Петр I, А. Суворов, С. Королев, Отелло).

Сангвиник – энергичен, работоспособен, общителен, активен, контактен, полон инициативы; хорошо осваивается в новой обстановке, легко привыкает к новым требованиям; продумывает и хорошо организует деятельность, рационально мыслит, четко ставит задачи, склонен к творчеству, не любит однообразной работы. Для сангвиников характерна определенная склонность к лидерству, способны действовать целеустремленно, подчинять работе всего себя. К критике малочувствителен. (Сангвиниками были В. Ленин, Наполеон, А. Герцен, М. Лермонтов, Ю. Гагарин).

Флегматик – человек серьезный, всегда ровно и спокойно настроенный; трудно переключается с одного вида деятельности на другой, к новой обстановке и людям привыкает медленно; не слишком находчив, но очень исполнительен. Он настойчив и упорен в работе, а его медлительность компенсируется прилежанием. Темп работы невысок. Он требователен к качеству работы, но не стремится сделать больше и лучше, чем от него требуется. Более расположен к однообразной, хорошо освоенной им работе, не любит перемен. Он малообщителен, слабо реагирует на внешние возбудители, склонен к лени. (Флегматиком был М.И. Кутузов).

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Порядок выполнения работы:

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Ознакомление с теоретическими сведениями.
3. Заполнение таблицы 1 «Характеристика методов управления».
4. Анализ практических ситуаций.
5. Определение людей для занятия вакантных должностей в организации (с учётом типа темперамента).
6. Формулировка выводов по работе.

Таблица 1 - Характеристика методов управления

Характеристика	Организационно-административные	Экономические	Социально-психологические
Механизм воздействия			
Содержание методов			
Стимулы выполнения			

управленческих воздействий			
Основа применения			
Требования к субъекту			

Практические ситуации

Рассмотрите и разрешите следующие ситуации. Какой метод воздействия Вы бы использовали при решении сложившейся проблемы?

Ситуация 1. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

Ситуация 2. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

Ситуация 3. Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как Вы поступите?

Ситуация 3. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

Ситуация 4. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

Вакантные должности

Изучив типы темпераментов, попробуйте определить, людей, с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в организации:

- а) начальник цеха;
- б) главный конструктор;
- в) начальник отдела кадров;
- г) главный бухгалтер;
- д) торговый представитель;
- е) заведующий архивом.

Ход работы:

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы.

Форма представления результата:

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

Тема 1.4 Внешняя и внутренняя среда организации

Практическая работа № 2

Деловая игра «Создаём фирму»: проведение анализа внутренней и внешней среды организации. Составление SWOT-анализа

Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Внешняя и внутренняя среда организации»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;
- У3 планировать и организовывать работу подразделения;

Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

Краткие теоретические сведения:

I. Внешняя среда организации

Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Один из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на:

- 1 Среду прямого воздействия
- 2 Среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести:

- 1 поставщики
- 2 трудовые ресурсы
- 3 законы и государственные органы
- 4 потребители
- 5 конкуренты.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них:

- 1 уровень технологии
- 2 состояние экономики
- 3 социокультурные факторы
- 4 политические факторы
- 5 международные события.

Характеристики внешней среды организации

- 1 взаимосвязанность (взаимозависимость) факторов,
- 2 сложность внешней среды,
- 3 подвижность,
- 4 неопределенность.

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы. Так же как изменение одного фактора прямого воздействия (любой внутренней переменной) может сказываться на других, изменение одного фактора косвенного воздействия может обуславливать изменение других.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды превращает среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них. На неё влияют государственные постановления, многочисленные конкуренты, ускоренные технологические изменения, потребители, поставщики и т.л. Подвижность среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Внешняя среда организации прямого воздействия

Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов, трудовых ресурсов.

Поставщики. Организация — это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов: материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Иногда выгоднее иметь поставщика за границей, иногда одного поставщика. Одинаковые изменения оказывают различное влияние на различные фирмы.

Законы и государственные органы. Каждая организация имеет определенный правовой статус и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Организации обязаны соблюдать не только федеральные законы, но и требования органов государственного регулирования, т.е. принудительного выполнения законов в сферах компетентности этих органов, а также требования, зачастую также имеющие силу закона.

Потребители. Единственная подлинная цель организации — создать потребителя, поскольку оправдание существования и её выживание зависят от способности находить потребителя результатов своей деятельности и удовлетворять его запросы.

Конкуренты. Конкуренты есть внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Этот термин используется для обозначения лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.

Трудовые ресурсы — часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда. Они представляют собой численность трудоспособного населения и являются важным элементом экономического потенциала страны. Трудовые ресурсы делятся на активные, включающие лиц, непосредственно занятых в общественном производстве; потенциальные, включающие учащихся с отрывом от производства и занятых в домашнем хозяйстве. Наличие трудовых ресурсов в регионе влияет на организацию, уровень оплаты труда, бюджет.

Внешняя среда организации косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия, тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. К факторам среды косвенного воздействия относятся

- 1 уровень технологии
- 2 состояние экономики
- 3 социокультурные факторы
- 4 политические факторы
- 5 международные события.

Технология — совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Являясь внутренней переменной, она одновременно выступает внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Состояние экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Руководство должно уметь предвидеть, как скажутся на организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех используемых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Социокультурные факторы. Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социально-культурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Социокультурные факторы влияют на взаимоотношения внутри организаций, а также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании (одежда, АЭС, интерес к спорту, здоровью и т.п.).

Политические факторы. Настроения правительства, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Влияют на налогообложение доходов корпораций, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Международные события. Виды международного бизнеса: экспорт, лицензирование, совместные предприятия (долевое участие во вложении в производственные мощности и в прибыли), прямые капиталовложения (выпуск продукции за границей с сохранением полного

контроля над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями), многонациональные корпорации (владеют и управляют предприятиями в разных странах).

II. Внутренняя среда организации

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. К основным переменным в самой организации, которые требуют внимания руководства, относятся:

- 1 цели
- 2 структура
- 3 задачи
- 4 технология
- 5 люди.

Цели. Организация есть группа людей с осознанными общими целями. Организацию также можно рассматривать как средство достижения целей. Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Специализированное разделение труда в большинстве современных организаций вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми.

Задачи. Одним из направлений разделения труда в организации является формулирование задач. Задачи — это определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее определенные сроки.

Технология — четвертая внутренняя переменная имеет гораздо более распространенное воздействие, чем традиционно считается. Технология, применительно к организации, представляет собой совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Люди. И организации, и руководители, и подчиненные — не что иное, как группы людей. Существует три основных составляющих человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Все внутренние переменные организации - цели, структура, задачи, технология и люди - взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Порядок выполнения работы:

1. Ознакомьтесь со сценарием деловой игры «Создание фирмы»:

1. Вводная часть: тема и цели, и игры.
2. Ознакомление с игровой ситуацией по созданию фирмы.
3. План подготовки к игре: распределение ролей (сотрудники, руководители, эксперты).
4. Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов: какие управленческие решения можно принять при подведении итогов первого оперативного совещания?
5. Подведение итогов: выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?

2. Заполните групповой бланк «Характеристики фирмы» (Таблица 1):

- вид деятельности
- название фирмы
- название фирмы
- характеристика продукции фирмы (товар или услуга)
- конкурентные преимущества фирмы
- рекламные мероприятия фирмы
- ассортимент продукции.

Таблица 1 - Характеристики фирмы

Фамилии участников малой группы _____

№	ХАРАКТЕРИСТИКИ	ОПИСАНИЕ
1.	Вид деятельности	
2.	Название фирмы	
3.	Миссия фирмы	
4.	Характеристика продукции фирмы (товар или услуга)	
5.	Конкурентные преимущества фирмы	
6.	Рекламные мероприятия фирмы	
7.	Ассортимент продукции (перечень услуг)	

3. Составьте матрицу SWOT-анализа (Таблица 2):

Таблица 2 - Матрица SWOT-анализа

Внутренние факторы	Сильные стороны организации		Слабые стороны организации	
	1.		1.	
	2.		2.	
	3.		3.	
	4.		4.	
	5.		5.	
Внешние факторы	Возможности		Угрозы	
	1.		1.	
	2.		2.	
	3.		3.	
	4.		4.	
	5.		5.	

4. Оформите групповой вывод по деловой игре, указав:

- возможные стратегические перспективы фирмы;
- возможные стратегические проблемы фирмы.

Ход работы:

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы.

Форма представления результата:

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

Тема 2.3 Организация как функция менеджмента

Практическая работа № 3

Проведение анализа организационных структур управления: преимущества и недостатки

Цели:

- получение навыков составления заданных организационных структур, знать преимущества и недостатки организационных структур;
- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Организация как функция менеджмента»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У4 формировать организационные структуры управления;

Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

Краткие теоретические сведения:

1. Линейная структура управления

Линейная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель - единоначальник, осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Эта структура базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням. Она позволяет быстро и оперативно принимать решения и обеспечивать их выполнение, не прибегая к системам стимулов и мотиваций.

Эта структура управления не пользуется частными и средними фирмами при отсутствии широких кооперативных связей.

Преимущества линейной структуры управления:

- Единство и четкость распорядительства;
- Согласованность действий исполнителей;
- Четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным;
- Быстрая реакция на указания;
- Личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- Высокие требования к компетентности руководителя;
- Перегрузка менеджеров высшего звена управления;
- Предпосылки для злоупотребления властью;
- Отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.
- Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

2. Функциональная структура управления

Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (или функциональные исполнители). Функциональная структура управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений. В этой структуре исполнители находятся в двойном подчинении.

Особенности:

- Каждое подразделение аппарата управления укомплектовано высококвалифицированными специалистами.
- Каждое подразделение аппарата управления специализируется на выполнении определенных функций.
- Каждое подразделение аппарата управления отдает распоряжения нижестоящим уровням управления в рамках своих полномочий.
- Используется в управлении организациями с массовым типом производства.

Преимущества:

- Высокая компетентность специалистов.
- Освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов.

Недостатки:

- Трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами.
- Длительная процедура принятия решений.
- Несогласованность распоряжений различных функциональных служб.

3. Линейно-штабная структура управления

Линейно-штабная структура управления применима к службам контроля, маркетинга, сетевого планирования, юридическим службам.

Особенности:

- Наряду с линейными руководителями аппарат управления включает штабные подразделения, укомплектованные специалистами;
- Базируется на линейной организации управления, однако при линейных руководителях создаются штабы специалистов;
- Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейным руководителям.

Преимущества линейно-штабной структуры управления:

- Более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений;
- Освобождение линейных руководителей от решения специфических задач;
- Возможность привлечения квалифицированных специалистов.

Недостатки линейно-штабной структуры управления:

- Недостаточно четкая ответственность, поскольку готовящий решения не участвует в их реализации;
- Тенденция к чрезмерной централизации;
- Возрастание требований к высшему звену управления, принимающему решения.

4. Линейно-функциональная структура управления

Комбинированная (линейно-функциональная) структура позволяет в значительной мере устранять недочёты как линейного, так и функционального управления. Специфика комбинированных систем управления состоит в создании функциональных служб для подготовки данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач.

В условиях линейно-штабной организации управления за основу берётся линейная структура управления, но в каждом звене управления создаются штабы (то есть функциональные службы), в которых работают специалисты. Штабы готовят квалифицированные решения. Однако рекомендации этих функциональных органов управления становятся обязательными для исполнения соответствующими производственными подразделениями только после утверждения их руководителем-единоначальником.

Функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. В структуре ограниченного функционализма при руководителе тоже имеются штабные подразделения, включающие высококвалифицированных специалистов. Но эти подразделения имеют право самостоятельно отдавать определённые распоряжения (приказы) нижестоящим звеньям. Однако круг таких распоряжений ограничен.

Основным преимуществом структуры ограниченного функционализма является повышение компетентности управления наряду с сохранением единства распорядительства. Однако это преимущество достигается путём усложнения связей в системе управления. Звенья остаются практически те же, что и в линейно-штабной структуре, но количество связей между ними возрастает.

Достоинства:

- Линейные руководители освобождаются от решения многих специальных вопросов;
- Возрастает обоснованность принимаемых решений.

Недостатки:

- Отсутствие тесных горизонтальных связей между подразделениями;
- Аккумуляция полномочий на верхнем уровне управления.

5. Дивизионная структура управления

Этот тип структур сочетает централизованную координацию и контроль деятельности с централизованным управлением. Ключевые фигуры в управлении организации с дивизионной структурой – не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения, так называемые дивизионы.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев:

По выпускаемой продукции – продуктовая специализация;

По ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация;

По обслуживаемым территориям – региональная специализация.

Преимущества дивизионной структуры управления:

- Такая структура способна обеспечить управление многопрофильными предприятиями с высокой численностью работников и территориально отдаленных друг от друга подразделениями. Подразделения функционируют как небольшие самостоятельные предприятия, что повышает конкурентные качества;
- Обладание способностью быстро реагировать на изменения, в большей степени ориентироваться на потребителя;
- Более высокая координированность внутри подразделений достигается за счет того, что они подчинены одному лицу.

Недостатки дивизионной структуры управления:

- Большое количество «этажей» управленческой вертикали;
- Руководитель подразделения вынужден планировать процесс производства от начала до конца;
- Разобщенность штабных структур отделений со штабами компании;
- Одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу, поскольку горизонтальные связи существуют только внутри подразделения, отвечающего за производство продукта от начала производства до его завершения.

6. Органический тип структур управления (проектная и матричная)

Более сложными типами структур управления являются структуры с временными органами. Это управление по проекту и матричная система управления.

1. Система управления по проекту – это временная организационная структура управления, которая создается для осуществления проекта и на время осуществления проекта.

Особенности:

В дополнение к действующей организационной структуре создается группа управления проектом (УП), которая комплектуется из высококвалифицированных специалистов.

Управление проектом выходит на разные уровни управления и одновременно может решать несколько проблем, связанных с осуществлением проекта.

Преимущества:

- Лучшая ориентация на цели проекта;
- Сокращение сроков осуществления проекта;

- Более эффективное текущее управление.

Недостатки:

- Возникают проблемы при установлении заданий и при распределении во времени работ;
- Трудности в установлении ответственности;
- Громоздкость самой системы управления.

2. Матричная организационная структура управления создается для реализации программы на время ее реализации. В дополнение к действующей организационной структуре создается группа управления проектами.

Особенности:

- Группы управления проектами имеют выход на внешнее руководство фирмы и на конкретных исполнителей;
- Создаются возможности для параллельного осуществления проектов в рамках программы, что позволяет сократить сроки реализации программы;
- Применяется, в основном, в наукоемких отраслях.

Преимущества:

- Лучшая ориентация на цели проекта;
- Более эффективное текущее управление;
- Усиление личной ответственности руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- Вовлечение руководителей и специалистов в сферу активной творческой деятельности.

Недостатки:

- Двойное подчинение исполнителей может привести к сбоям и нарушениям в осуществлении проектов;
- Трудности в установлении ответственности за работу;
- Возможность конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов.

Порядок выполнения работы:

Этапы практического занятия

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Анализ организационной структуры (кейс).
3. Изучение теоретических сведений.
4. Заполнение таблицы 1 Сравнительная характеристика организационных структур.
5. Заполнение схем организационных структур.
6. Формулировка выводов по работе.

Кейс «Анализ организационной структуры»

1. Изучите в группе схему представленной организационной структуры предприятия.

2. Данная организационная структура предприятия представляет собой производственную организацию. У директора по производству имеются в управлении три производственных подразделения. Технологии производства разные, рынки разные, покупатели и их мотивы спроса разные. Причем рыночная среда на каждом из рынков изменяется по своим законам.

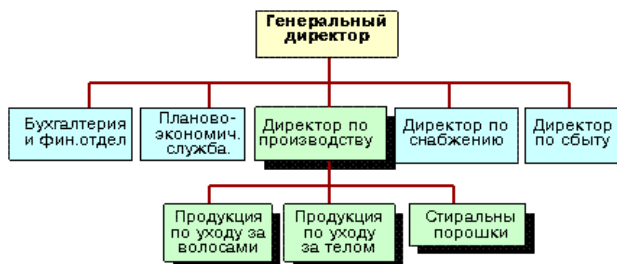


Рисунок 1 – Схема организационной структуры предприятия

Другие проблемы:

- директор производства имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса;
- предприятие не способно оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно;
- данная организационная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

4. Оформите групповой вывод по работе в малой группе, предложив:

- а) Какую реструктуризацию Вы можете предложить, чтобы обеспечить;
- б) непрерывное совершенствование каждого вида продукции и максимального увеличения прибыли;
- в) выявление и адекватное реагирование на изменения потребностей покупателей.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика организационных структур

Название структуры	Область применения	Особенности	Преимущества	Недостатки
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Ход работы:

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.

3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы.

Форма представления результата:

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

Тема 2.4 Мотивация как функция менеджмента

Практическая работа № 4

Решение производственных ситуационных задач по мотивации персонала к трудовой деятельности

Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Мотивация как функция менеджмента»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- У2 делового и управленческого общения;
- У5 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности;

Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

Краткие теоретические сведения:

Мотивация эффективной деятельности персонала призвана аккумулировать весь кадровый потенциал организации на достижение ее целей. Более того, данное направление работы с персоналом формирует удовлетворенность сотрудников самой организацией и тем, чем они в ней занимаются. От того, насколько работники будут благожелательно настроены по отношению к своей компании, зависит, по большому счету, ее репутация.

Для определения этой сферы деятельности используются следующие термины: мотивация, мотив, стимул, стимулирование.

Мотив является основой процесса мотивации и обозначает внутренние потребности человека.

Мотив – конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения человека, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в данной организации.

Мотивация – совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность; процесс выбора из совокупности мотивов наиболее актуального в данный момент времени.

Стимулирование – это, скорее, внешнее воздействие на человека, которое имеет своей целью актуализацию внутренних мотивов сотрудника.

Стимулирование – метод целенаправленного воздействия на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности и использования побуждающих его к

деятельности мотивов. В более широком смысле стимулирование – совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. (Стимул – фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения персонала.)

Вместе с тем, в литературе термины мотивация и стимулирование используются рядом и обозначают один из основных кадровых процессов организации.

Основные виды мотивации:

- материальная – назначение, повышение оклада, доплаты и надбавки, переменная часть заработка – премии, комиссионные и пр.;
- нематериальная – вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое в неденежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании);
- моральная – вознаграждения, не имеющие денежного выражения:
- признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы);
- предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график самоконтроль качества и т. п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации;
- организационная – создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании.

Порядок выполнения работы:

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Изучение общих сведений по мотивации персонала к трудовой деятельности.
3. Обсуждение в малой группе конкретной ситуации (кейс «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»).
4. Ответы на вопросы к конкретной ситуации.
5. Выполнение упражнения-тренинга.
6. Заполнение таблиц.
7. Формулировка выводов по работе.

Кейс «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Оформите групповой вывод по работе в малой группе, предложив:

1. Принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Структуру пакета немонетарной мотивации.

3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Упражнение-тренинг

Сотрудник по обслуживанию клиентов недавно работает в фирме, но уже успел проникнуться уважением к ее руководителю и многому у него научиться. Однажды, один из постоянных клиентов, разговаривавший с этим сотрудником, в порыве откровенности рассказал шокирующую историю, связанную с руководителем фирмы, в которой тот был представлен в весьма неприглядном свете. Неожиданно он закончил свой рассказ словами: «Я надеюсь, вы понимаете, что я рассчитываю на вашу порядочность и на то, что разговор останется между нами!». Вы – сотрудник фирмы. Как бы Вы поступили в этом случае?

Таблица 1 - Основные положения теории мотивации

Название теории мотивации	Основатель данной теории	Период существования	Основные положения
1.			
2.			
3.			

Таблица 2 - Потребности, их проявление и средства удовлетворения

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
1. Самовыражение		
2. Признание и самоутверждение		
3. Принадлежность и причастность		
4. Безопасность		
5. Физиологические потребности		

Ход работы:

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы.

Форма представления результата:

1. Название работы
2. Цель работы
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

Тема 2.5 Контроль как функция менеджмента

Практическая работа № 5

Решение производственных ситуационных задач по организации контроля персонала

Цели работы:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Контроль как функция менеджмента»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.
- получение навыков проведения контроля, освоение главных видов контроля.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- У2 делового и управленческого общения;
- У3 планировать и организовывать работу подразделения;
- У5 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности;

Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

Задание:

Практическая ситуация

Известно, что в конкретных обстоятельствах всегда имеется наиболее подходящий метод контроля, который менеджер должен найти и использовать.

Для того, чтобы этого добиться, следует учесть две переменные: тип мотивации конкретного человека и характер окружающей среды, в которой он работает. Для этого применяется один комплексный состав индексов для измерения сложности, изменчивости и неопределенности окружающей среды, называется фактором CUA, в переводе на русский СИН («сложность», «изменчивость», «неопределенность»).

Составляют простую схему, состоящую из четырех квадратов:



Рисунок 1 – Схема для измерения сложности, изменчивости и неопределенности

окружающей среды

Индивидуальная мотивация может простирается от личной выгоды до группового интереса, а фактор СИН рабочей обстановки может изменяться от низкого до высокого. Следует посмотреть, какой метод лучше подходит для каждого квадрата. Если личная выгода велика, а фактор СИН низок, то лучше всего подходит рыночный метод. По мере продвижения индивидуальной мотивации в сторону группового интереса, фактор СИН, наилучшим вариантом становится культурные ценности. Если фактор СИН будет высоким, а индивидуальная мотивация окажется основанной на личной выгоде, то один метод контроля не будет работать хорошо.

Вопросы:

1. Примените модель СИН к работе нового сотрудника.
2. Опишите такой метод контроля как силы свободного рынка.
3. Охарактеризуйте такой метод контроля как контрольные обязательства;
4. Опишите такой метод контроля как культурные ценности.

Задание №2

Составьте план-схему проведения текущего контроля на примере конкретного предприятия.

Порядок выполнения работы:

1. Прочитать практическую ситуацию.
2. Ответить на поставленные вопросы к практической ситуации.
3. Составить план-схему проведения текущего контроля.

Ход работы:

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы.

Форма представления результата:

1. Название работы
2. Цель работы
3. Ответы на вопросы к практической ситуации.
4. План-схема проведения текущего контроля на примере конкретного предприятия.

Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;

- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

Тема 3.3. Деловое общение

Практическая работа № 6

Деловая игра «Изучение приемов делового общения»

Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Деловое общение»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности;
- создание условий для формирования у обучающихся навыков эффективного поведения при собеседовании средствами деловой игры.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- У2 делового и управленческого общения;
- У5 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности;

Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

Порядок выполнения игры:

1. Знакомство с объявлением о приёме на работу (Приложение).
2. Работодатель выступают перед соискателями с представлением имеющихся вакансий.
3. Соискатели идут на собеседование.
4. Кадровая комиссия проводит собеседование с каждым из пришедших соискателей лично.
5. Кадровая комиссия делает выбор в пользу того или иного соискателя и обосновывают свой выбор, выступая перед группой.
6. Эксперты оценивают работу кадровой комиссии отеля при собеседовании.

Описание игровой ситуации:

1. Игра представляет собой моделирование процессов, возникающих при приёме на работу.

Участники игры исполняют роли сотрудников организации, принимающих на работу, и претендентов на вакантные должности.

В кадровое агентство «Выбор» требуется секретарь-референт.

На роль директора фирмы выбирается наделенный лидерскими задатками студент. Он вместе с группой решает, какую фирму они будут открывать (важно, чтобы интересы совпадали). Он же выбирает себе двух помощников — секретаря и двух сотрудников фирмы (старшего

администратора и менеджера по персоналу). Студенты, играя роль соискателей на вакантную должность, представляют резюме, которые обсуждаются принимающей стороной.

В резюме указываются реальные биографические данные, требования к оплате труда, пожелания, знания и умения. Каждый из участников должен пройти собеседование, в котором должно проявиться умение рекламировать себя как работника на рынке труда.

Представители организаций формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования, определяют лиц, проводящих собеседование.

Претенденты на вакантную должность разрабатывают свою профессиональную биографию и формируют стратегию поведения на собеседовании.

Цель каждого претендента – постараться поступить на работу в кадровое агентство «Выбор», конкурируя друг с другом.

Цель: отобрать наиболее пригодного, специалиста.

Открывает занятие «директор» короткой презентационной речью, в которой рассказывает о кадровом агентстве, о направлении деятельности, о перспективах, о кадровой политике.

Затем слово предоставляется менеджеру по персоналу, который рассказывает о требуемой вакансии.

Затем сидящие за одним столом директор, старший администратор и менеджер по персоналу приглашают желающих поступить на работу пройти собеседование. Во время собеседования на экране проектора показывается резюме соискателей. Принимающими оцениваются деловые и коммуникативные качества претендентов, их умение находить способы решения сложных проблем (приложение В). Вопросы к собеседованию тщательно продумываются (приложение Б) и заносятся в специальный бланк (приложение А).

После того как собеседования с претендентами закончены, они должны выйти из аудитории, чтобы не слышать обсуждения «членами коллектива» их кандидатур. Кадровая комиссия совещается (5-10 мин) и принимает решение приёме на работу из числа прошедших собеседование. При этом фирма может не взять ни одного кандидата.

Когда «работодатели» сделали свой выбор, все претенденты приглашаются в класс, и представитель работодателя (директор) объявляет, кто из них принят на работу, поясняя причины этого выбора.

Примечание: обычно обсуждение по выбору самого достойного кандидата проходит довольно бурно, поступают предложения отметить нескольких понравившихся работодателю претендентов. Поэтому целесообразно кроме одного участника, принятого на работу, выбрать еще тех, кто «принят с испытательным сроком», «приглашен на стажировку с перспективой дальнейшего трудоустройства» и т.п.

Заключительный этап — подведение итогов. Комиссия объявляет список принятых, комментируя, чем мотивирован выбор.

Проводится анализ игры, рассматриваются вопросы, задаваемые на собеседовании.

Ведущий предлагает участникам игры рассказать о трудностях, с которыми столкнулись, о личном опыте, который они приобрели. Финалисты конкурса рассказывают о своем личном опыте, чувствах и впечатлениях, игравшие роль «представителей работодателя» – о своих.

2. Составьте и заполните бланк собеседования (Приложение А):

Приложение А

Бланк собеседования

Бланк собеседования с кандидатом на должность _____

Ф.И.О. _____

Дата _____

Вопросы	Ответы
1.	
2.	
и т.д.	

Приложение Б

Рекомендуемые вопросы для собеседования при приёме на работу

1. Почему Вы хотите работать у нас?
2. Каким опытом, который был бы Вам полезен на этой работе, Вы обладаете?
3. Что Вам нравится / не нравится на Вашем последнем месте работы?
4. Какие наиболее полезные уроки Вы вынесли с предыдущих мест работы?
5. Как Вы оцениваете свой профессиональный рост?
6. Как долго Вы планируете работать у нас?
7. Как быстро Вы можете войти в курс наших дел и активно приступить к выполнению своих обязанностей?

8. Что Вы планируете делать через пять лет?
9. Что стало Вашим самым крупным достижением?
10. Можете ли Вы работать в экстренной и напряженной производственной ситуации?
11. Что является Вашими лучшими чертами?
12. Почему мы должны нанять именно Вас?
13. Расскажите, как Вы поступаете в проблематичной ситуации?
14. Как долго Вы ищете работу?
15. Почему Вы считаете, что можете претендовать на более высокую должность чем у Вас когда-либо была?
16. Хотели бы Вы занять место Вашего руководителя?
17. Опишите ситуацию, когда Вы или Ваша работа были подвергнуты критике.
18. Вы предпочитаете работать в коллективе или в одиночку?
19. Что является Вашей слабостью?
20. Когда принятие решения для Вас проблематично?
21. Можете ли Вы принять рискованное решение?
22. Что Вы можете ответить людям, негативно относящимся к Вашей профессии?
23. Почему Вы решили сменить место работы?
24. Опишите Вашу трудовую деятельность до настоящего времени
25. Опишите Вашу настоящую работу
26. Какие задания Вы считаете Вашими наибольшими достижениями и неудачами? Почему?
27. Каковы наилучшие и наихудшие стороны Вашей настоящей работы?
28. Какие задания Вы считаете легкими и трудными в работе, которую Вы выполняете?
29. Каковы Ваши сильные и слабые стороны?
30. Какие у Вас отношения с начальником на старой работе?
31. Какие качества, по-вашему, должен иметь идеальный начальник?
32. Что Вы ищите в новой работе?
33. Какая сторона новой работы наиболее важна для Вас?
34. Каким Вы видите себя через пять-десять лет?
35. Что привлекает Вас в новой работе?

4. Выводы.

Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

Тема 3.4 Управление конфликтами и стрессами

Практическое занятие № 7

Деловая игра «Анализ конфликтных ситуаций с применением методов разрешения конфликтов»

Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Управление конфликтами и стрессами»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- У2 делового и управленческого общения;
- У5 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности;

Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

Краткие теоретические сведения:

Слово «конфликт» с латинского языка переводится как «столкновение». И эти столкновения наблюдаются как в повседневной жизни, в бытовом плане, так и в рабочей деятельности. Но всё же большую часть времени человек проводит именно на работе, взаимодействуя с начальством и подчинёнными, общаясь с сослуживцами, строя совместную деятельность с партнёрами компании. При таком плотном общении возникает масса причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам и конфликтам.

Конфликт — это трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями, отсутствие взаимопонимания по различным вопросам.

Причины конфликтов

Информационные причины – неточные факты и слухи, подозрения в умышленном сокрытии сведений, спорные вопросы законодательства и т.п.

Структурные причины возникновения конфликтов связаны с вопросами собственности, социального статуса, системой поощрения и наказания.

Ценностные причины возникновения конфликтов - различные жизненные принципы людей, их убеждения, верования, приверженность определенным ритуалам и традициям.

Поведенческие причины связаны с конкретными поступками людей, в результате которых ущемляются интересы других людей, создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Виды конфликтов

По направлению конфликты делятся на **горизонтальные** (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга), **вертикальные** (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) и **смешанные** (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие).

Черты характера, особенности поведения, присущие конфликтной личности

1. неадекватная самооценка своих способностей, которая бывает как завышенной, так и заниженной;
2. стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
3. консерватизм, нежелание преодолеть устаревшие традиции;
4. излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, чрезмерное стремление сказать правду в глаза;
5. определенные качества личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

Модель конфликта

1. Конфликтная ситуация. Противоречие, не перешедшее в конфликт, почва для противоборства.

2. Инцидент. Это событие или обстоятельство, которое служит толчком или поводом к столкновению.

3. Кризис. Разрыв отношений между оппонентами. Здесь происходит открытое противоборство, часто связанное с созданием для оппонента помех и причинением прямого или косвенного вреда. Конфликтные действия могут принимать следующие формы:

- бойкот (отказ или уклонение от действий);
- саботаж (сознательное нанесение ущерба другим);
- травля (компрометация соперников путем замалчивания или отрицания их роли и достоинств);
- словесная агрессия (обвинения, оскорбления с целью дискредитации противников);
- массовые стихийные или организованные выступления (забастовки, митинги) и т.д.

4. Окончание конфликта

Методы разрешения конфликтов

Существует два основных межличностных метода разрешения конфликтов: **самооборона** и **сотрудничество**.

Самооборона.

Это наиболее простой вариант. Он не требует осознанных решений. Фактически это интенсивное стремление защитить свое Я. Но этот вариант не учитывает интересы других людей и может привести к изоляции и отчуждению.

Различают четыре типа самообороны.

Ослабление. Обвиняемый просто старается успокоить другую сторону, уверяет, что нет причин для ссоры, что, в общем, все в порядке. Добрые слова оказывают свое благотворное воздействие, наступает мир. Но надолго ли? Ведь в существо обвинений человек не вник. В результате проблема остается. Поступки людей, ставшие причиной недовольства, могут повториться и станут восприниматься с еще большим возмущением, а новые заверения о том, что «все будет хорошо», перестанут вызывать доверие.

Уклонение. Это уход от конфликта, за которым может стоять осторожность и даже трусость. Обвиняемая сторона конфликта ссылается на то, что сейчас не время или не место для разбирательства. Поэтому все делается для того, чтобы не попадать в ситуации, которые ведут к возникновению противоречий. Конфликт загоняется внутрь.

Сглаживание. Этот метод старается не допустить выхода за пределы организации признаков конфликта, призывая к потребностям и солидарности. Но, к сожалению, при этом методе часто забывают про проблему, лежащую в основе конфликта, и она остается. Эмоции не проявляются, но накапливаются. Растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.

Капитуляция. Это подчинение силе и авторитету оппонента. В основе лежит страх потерпеть неудачу, поражение; оказаться в меньшинстве или в одиночестве; боязнь испортить отношения; иногда – увлечение ролью жертвы. Из капитулянтов рождаются толпы, послушные воли вождей. На работе это сотрудник, который покорно выполняет приказы начальства, а за его спиной наводит на него критику.

Доминирование (принуждение). В рамках данного метода используются попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль разрешения конфликтов, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения.

Сотрудничество.

Наиболее желательный выход из конфликта – это открытое, откровенное обсуждение волнующих проблем. В этом случае конфликтующие стороны выдвигают свои аргументы и доводы, вместе ищут решение, которое могло бы удовлетворить всех.

Различают два типа сотрудничества:

Компромисс. Это объединение конфликтующих сторон путем принятия (до определенной степени) точки зрения оппонента. При этом используется принцип: худой мир лучше доброй ссоры. Однако такое единство порой носит поверхностный и формальный характер, означает лишь согласие избежать дальнейшего осложнения.

Взаимодействие (решение проблемы, по существу). Конфликтующие стороны стремятся к установлению общих целей для всех участников, сближению точек зрения и интересов, а также получению обоюдных выгод на прочной основе и на долгий период времени.

Порядок выполнения работы:

1. Составьте схему «Модель конфликта».
2. Составьте таблицу «Методы разрешения конфликтов».
3. Проведите анализ конфликтных ситуаций по следующему алгоритму и примеру:

Алгоритм анализа конфликтной ситуации

- а) Определить уровень конфликта.
- б) Определить конфликтные стороны.
- в) Указать наличие противоречий между конфликтующими сторонами.
- г) Определить возможные причины конфликта.
- д) Указать возможные методы разрешения конфликтной ситуации.

Описание конфликтной ситуации (пример)

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности.

Вновь принятый работник с воодушевлением приступает к работе, демонстрируя большую работоспособность и добросовестность. Видя это, руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя в заработной плате и не повышая в должности.

Спустя определенное время работник начинает проявлять признаки недовольства, которые вызывают вначале недоумение руководства, а затем и раздражение, что «работник испортился». Назревает конфликт.

Пример анализа конфликтной ситуации

1. Уровень конфликта: межличностный
2. Стороны конфликта: руководитель и работник
3. Противоречия между конфликтующими сторонами: руководитель дает обещания, которые не может выполнить
4. Возможные причины конфликтной ситуации: отсутствие объективности критериев продвижения в должности или повышения заработной платы.
5. Возможные методы разрешения конфликтной ситуации:

А) разработать локальный акт, в котором будут определены критерии продвижения в должности и ознакомить с ними работников

Б) если продвижение невозможно по определенным причинам, то руководитель должен выйти на разговор с работником, принести извинения и сказать о невозможности карьерного роста в организации.

Конфликтные ситуации

1. Давая задание на день, заведующая аптекой сказала провизору, что сегодня поступившие лекарства проверять не нужно, т.к. поставщики эти надежные и никогда не подводили, а времени и так не хватает. Проверять нужно партию завезенного детского питания и привести в порядок документацию.

После обеда вернувшаяся с совещания заведующая обрушилась на провизора с критикой, почему она не проверяет лекарства, а «перекладывает бумажки». Та напомнила распоряжение самой заведующей. В ответ начальница пригрозила наказанием, если та будет «возникать».

2. В магазине нет официально установленного обеденного перерыва для работников. Поскольку магазин не закрывается, работники уходят обедать, подменяя друг друга. Во время обеда появляется начальница. Видя, что много народу, она врывается в помещение, где обедает работница, и устраивает ей скандал: «Что Вы тут расселись, идите работать!». Никакие оправдания работницы, что невозможно всю смену работать без обеда, что обед по ТК РФ обязателен, что ее подменяют, - слушать не хочет. Заявляет: «Дома есть надо!». Угрожает увольнением.

3. Семья располагается вечером у телевизора, но смотреть каждый хочет свое. Например, сын — заядлый болельщик, и он рассчитывает посмотреть трансляцию футбольного матча. Мама настроена на очередную серию зарубежного фильма. Разгорается спор: мама никак не может пропустить серию, она «весь день её ждала»; сын никак не может отказаться от матча: он «ждал его еще дольше!».

4. Проведите самоанализ «Оценка собственного поведения в конфликтной ситуации».

Постарайтесь искренне ответить на вопрос: «Как Вы обычно ведете себя в конфликтной ситуации или споре?». Поставьте соответствующее количество баллов после каждого номера ответа: часто - 3 балла; от случая к случаю – 2 балла; редко – 1 балл.

1. Угрожаю или дерусь.
2. Стараюсь принять точку зрения противника, считаюсь с ней как со своей.
3. Ищу компромиссы.
4. Допускаю, что не прав, даже если не могу поверить в это окончательно.
5. Избегаю противника.
6. Желаю во что бы то ни стало добиться своих целей.
7. Пытаюсь выяснить, с чем я согласен, а с чем - категорически нет.
8. Иду на компромисс.
9. Сдаюсь.
10. Меняю тему...

11. Настойчиво повторяю одну мысль, пока не добьюсь своего.
12. Пытаюсь найти исток конфликта, понять, с чего все началось.
13. Немножко уступаю и подтолкну тем самым к уступкам другую сторону.
14. Предлагаю мир.
15. Пытаюсь обратить все в шутку.

Обработка результатов самоанализа

Подсчитайте количество баллов под номерами

Тип «А» - 1,6,11

Тип «Б» - 2,7,12

Тип «В» - 3,8,13

Тип «Г» - 4,9,14

Тип «Д» - 5,10,15

Если вы набрали больше всего баллов под буквами:

«А» — это «жесткий» тип решения конфликтов и споров. Вы до последнего стоите на своем, защищая свою позицию. Во что бы то ни стало стремитесь выиграть. Это тип человека, который всегда прав.

«Б» — это «демократичный» стиль. Вы придерживаетесь мнения, что всегда можно договориться. Во время спора вы пытаетесь предложить альтернативу, ищите решения, которые удовлетворяли бы обе стороны.

«В» - «компромиссный» стиль. С самого начала вы согласны на компромисс.

«Г» - «мягкий» стиль. Своего противника вы «уничтожаете» добротой. С готовностью вы встаете на точку зрения противника, отказываясь от своей.

«Д» - «уходящий» стиль. Ваше кредо - «вовремя уйти». Вы стараетесь не обострять ситуацию, не доводить конфликт до открытого столкновения.

5. Сформулируйте выводы по работе.

6. Представьте работу для защиты.

Ход работы:

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы.

Форма представления результата:

1. Название работы.

2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

Тема 3.5. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Практическая работа № 8

Имитационная деловая игра по принятию управленческого решения

Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Процесс принятия и реализации управленческих решений»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У1 применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- У2 делового и управленческого общения;
- У5 учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.

Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

Краткие теоретические сведения:

Бизнес-ситуация (кейс) – это эффективный способ моделирования управленческих ситуаций. Проблематика кейсов близка к проблемам, с которыми будущим специалистам придется столкнуться в реальной жизни.

Шаг 1. Прочитайте ситуацию. Важным стартовым условием успешного анализа ситуации является внимательное прочтение предложенного варианта, уделяя особое внимание глубокому пониманию сути описанных событий и выделяя при этом ключевую информацию.

Шаг 2. Определите проблему, по которой надо принять управленческое решение. Определение проблемы должно быть отражено письменно в отчете. Оно должно быть ясным, кратким, недвусмысленным. Не следует обозначать более двух проблем, чтобы не усложнять анализ и разработку программы действий по их реализации.

При определении проблемы попытайтесь занять место менеджера данной ситуации, которому предстоит принять конкретное управленческое решение.

Шаг 3. Проанализируйте информацию. Цель шага – собрать, сгруппировать предоставленный объем информации, избавляясь при этом от ненужной информации и выделяя

наиболее важную. Этот шаг потребует наибольшего количества времени, так как от него зависит глубина понимания всей ситуации.

Анализ должен закончиться кратким изложением ваших заключений (ответов), на основании которых предстоит принять решение.

Шаг 4. Скорректируйте проблему. Возможно, что после всесторонне проведенного анализа ситуации Вам потребуется скорректировать первоначально установленную проблему.

Шаг 5. Сформулируйте альтернативы. Полный анализ ситуации потребует разработки и рассмотрения пакета альтернативных вариантов программы действий, из которых менеджеру предстоит выбрать наиболее разумный. Альтернативы должны быть четко различными друг от друга, желательно не более 2–3.

Шаг 6. Оцените альтернативы. На этом этапе необходимо отклонить некоторые альтернативы, обосновать свой выбор и принять окончательное решение, предложить конкретную программу действий по разрешению определенной проблемы.

Шаг 7. Разработайте план решения проблемы. Центральное место отчета – это разработка плана воплощения Вашего управленческого решения. Цель плана – разработать меры для разрешения проблемы ситуации и решения для устранения узких мест организации, ее перестройки и преодоления на этом пути сопротивления переменам со стороны внешней и внутренней среды.

Шаг 8. Обсуждение в малой группе. Современный менеджмент – это процесс коллективного принятия решения. Практика убеждает, что групповое решение эффективнее индивидуальных, так как различные мнения, точки зрения, подходы на проблему позволяют глубже проникнуть в ее суть, а значит найти более эффективный путь разрешения.

Поэтому после индивидуальной подготовки отчетов проводится их «неформальное» обсуждение в малых группах. В предварительной дискуссии в течение 10 – 15 минут составляются различные варианты решения ситуации, учитываются разные мнения, подходы партнеров, на основании которых принимается совместное решение малой группы.

Шаг 9. Обобщение итогов. Завершающий шаг – это обсуждение под руководством преподавателя предложенных малыми группами вариантов решения ситуаций в общей аудитории.

Важную роль в дискуссии играет манера преподнесения результатов анализа, аргументированность предлагаемого управленческого решения, умение убеждать, слушать партнеров, публично выступать. В этом еще один полезный урок кейс-метода в деле подготовки современных специалистов.

Данная структура кейс-метода является перспективной активной формой обучения менеджменту через практику. Но данный метод требует от каждого студента ответственности и самостоятельности при подготовке индивидуального отчета, инициативы и активности в дискуссиях, терпимости к чужому мнению и сотрудничества при принятии эффективных управленческих решений.

Порядок выполнения работы:

1. В малых группах проведите пошаговый анализ конкретных ситуаций (кейсов).

Кейс 1 «Взятка или верное управленческое решение»

Ситуация

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

Вопросы и задания:

1. Оправдано ли решение президента?
2. Если считаете, что оправдано, то почему?
3. Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали?
4. Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

Кейс 2 «Разделяй и работай»

Ситуация

В проектно-информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в

очередной раз ссылаясь на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадила Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания:

1. Разъясните позицию участников кейса.
2. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
3. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?
4. Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?
5. Предложите компании решение проблемы.

Кейс 3 «Требую повышения»

Ситуация

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания:

1. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
2. Какие условия Вы хотели бы изменить?
3. Предложите руководителю свой вариант решения.

Кейс 4 «Опаздывает или немного задерживается?»

Ситуация

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют, прежде всего, от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы, потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях. Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

График опозданий сотрудницы: 12 ноября пятница 12 минут, 22 ноября вторник 22 минуты, 30 ноября понедельник 19 минут, 6 декабря вторник 14 минут, 11 января среда 15 минут, 13 января пятница 12 минут.

Вопросы и задания:

1. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?
2. Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?
3. Аргументируйте свое решение.

Кейс 5 «Сложный подбор»

Ситуация

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен. Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике.

С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить

тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают.

Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

Вопросы и задания:

1. Дайте свою оценку ситуации.
2. Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?
3. Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

Ход работы:

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы.

Форма представления результата:

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

– содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;

- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

Тема 3.5. Процесс принятия и реализации управленческих решений

Практическая работа № 8

Имитационная деловая игра по принятию управленческого решения

Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Процесс принятия и реализации управленческих решений»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента; делового и управленческого общения;
- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности.

Материальное обеспечение:

Конспект лекций, презентация темы, методические указания для практических занятий, бланки для групповой работы, приложения к выполнению практической работы (раздаточный материал).

Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

Краткие теоретические сведения:

Бизнес-ситуация (кейс) – это эффективный способ моделирования управленческих ситуаций. Проблематика кейсов близка к проблемам, с которыми будущим специалистам придется столкнуться в реальной жизни.

Шаг 1. Прочитайте ситуацию. Важным стартовым условием успешного анализа ситуации является внимательное прочтение предложенного варианта, уделяя особое внимание глубокому пониманию сути описанных событий и выделяя при этом ключевую информацию.

Шаг 2. Определите проблему, по которой надо принять управленческое решение. Определение проблемы должно быть отражено письменно в отчете. Оно должно быть ясным, кратким, недвусмысленным. Не следует обозначать более двух проблем, чтобы не усложнять анализ и разработку программы действий по их реализации.

При определении проблемы попытайтесь занять место менеджера данной ситуации, которому предстоит принять конкретное управленческое решение.

Шаг 3. Проанализируйте информацию. Цель шага – собрать, сгруппировать предоставленный объем информации, избавляясь при этом от ненужной информации и выделяя наиболее важную. Этот шаг потребует наибольшего количества времени, так как от него зависит глубина понимания всей ситуации.

Анализ должен закончиться кратким изложением ваших заключений (ответов), на основании которых предстоит принять решение.

Шаг 4. Скорректируйте проблему. Возможно, что после всесторонне проведенного анализа ситуации Вам потребуется скорректировать первоначально установленную проблему.

Шаг 5. Сформулируйте альтернативы. Полный анализ ситуации потребует разработки и рассмотрения пакета альтернативных вариантов программы действий, из которых менеджеру предстоит выбрать наиболее разумный. Альтернативы должны быть четко различными друг от друга, желательно не более 2–3.

Шаг 6. Оцените альтернативы. На этом этапе необходимо отклонить некоторые альтернативы, обосновать свой выбор и принять окончательное решение, предложить конкретную программу действий по разрешению определенной проблемы.

Шаг 7. Разработайте план решения проблемы. Центральное место отчета – это разработка плана воплощения Вашего управленческого решения. Цель плана – разработать меры для разрешения проблемы ситуации и решения для устранения узких мест организации, ее перестройки и преодоления на этом пути сопротивления переменам со стороны внешней и внутренней среды.

Шаг 8. Обсуждение в малой группе. Современный менеджмент – это процесс коллективного принятия решения. Практика убеждает, что групповое решение эффективнее индивидуальных, так как различные мнения, точки зрения, подходы на проблему позволяют глубже проникнуть в ее суть, а значит найти более эффективный путь разрешения.

Поэтому после индивидуальной подготовки отчетов проводится их «неформальное» обсуждение в малых группах. В предварительной дискуссии в течение 10 – 15 минут составляются различные варианты решения ситуации, учитываются разные мнения, подходы партнеров, на основании которых принимается совместное решение малой группы.

Шаг 9. Обобщение итогов. Завершающий шаг – это обсуждение под руководством преподавателя предложенных малыми группами вариантов решения ситуаций в общей аудитории.

Важную роль в дискуссии играет манера преподнесения результатов анализа, аргументированность предлагаемого управленческого решения, умение убеждать, слушать партнеров, публично выступать. В этом еще один полезный урок кейс-метода в деле подготовки современных специалистов.

Данная структура кейс-метода является перспективной активной формой обучения менеджменту через практику. Но данный метод требует от каждого студента ответственности и самостоятельности при подготовке индивидуального отчета, инициативы и активности в дискуссиях, терпимости к чужому мнению и сотрудничества при принятии эффективных управленческих решений.

Порядок выполнения работы:

1. В малых группах проведите пошаговый анализ конкретных ситуаций (кейсов).

Кейс 1 «Взятка или верное управленческое решение»

Ситуация

Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.

Вопросы и задания:

5. Оправдано ли решение президента?
6. Если считаете, что оправдано, то почему?
7. Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали?
8. Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании?

Кейс 2 «Разделяй и работай»

Ситуация

В проектно-информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию. Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе. Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадила Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы и задания:

6. Разъясните позицию участников кейса.
7. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?
8. Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?
9. Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?
10. Предложите компании решение проблемы.

Кейс 3 «Требую повышения»

Ситуация

Вы уже несколько лет работаете в компании в отделе обучения персонала. Ваши обязанности весьма однообразны, но в то же время Вы не отвечаете за конечный результат, так как наряду с другими сотрудниками выполняете работу по поручению руководителя отдела обучения персонала. Вы выполняете главным образом такие стандартные действия: – получаете заказ на обучение от руководителя отдела и вносите его в базу планирования обучения; – составляете список работников на обучение или повышение квалификации по заявкам руководителей подразделений; – вносите все данные по сотрудникам и передаете эту заявку своему руководителю. В общем, Вы дошли до той стадии в работе, когда стало скучно, но зато Вы имеете возможность отпрашиваться по необходимости, и в коллективе очень хороший психологический климат. Однако в последнее время Вы чувствуете, что неудовлетворенность трудом усиливается, а Вы готовы выполнять более сложную работу или хотя бы попробовать, причем Вам хотелось бы, чтобы Ваша работа не зависела от результата работы других. В общем, Вы уверены, что

руководитель мог бы уже предложить Вам место повыше. В ответ на Вашу просьбу о повышении руководитель сказал, что ответит через несколько дней. Через три дня начальник предложил Вам следующие условия: – по результатам работы за предыдущее время он не видит оснований для повышения, но предлагает Вам в течение следующих двух месяцев выполнять функции ведущего специалиста вместе с теми, что у Вас уже есть; – официальное распоряжение о повышении будет сделано, если Вы будете отлично справляться со всей работой; – оплата не меняется, но если работа будет выполнена качественно, то Вы получите премиальные, размер которых также будет зависеть от результата.

Вопросы и задания:

4. Оцените предложение руководителя по каждому пункту.
5. Какие условия Вы хотели бы изменить?
6. Предложите руководителю свой вариант решения.

Кейс 4 «Опаздывает или немного задерживается?»

Ситуация

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу. А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют, прежде всего, от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях. Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

График опозданий сотрудницы: 12 ноября пятница 12 минут, 22 ноября вторник 22 минуты, 30 ноября понедельник 19 минут, 6 декабря вторник 14 минут, 11 января среда 15 минут, 13 января пятница 12 минут.

Вопросы и задания:

4. Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника?
5. Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры?
6. Аргументируйте свое решение.

Кейс 5 «Сложный подбор»

Ситуация

Кадровое агентство «Альфа» специализируется на подборе различного персонала. На прошлой неделе в агентство обратился клиент – наркологический центр «Бета» – с заявкой подобрать 10 % от общего состава сотрудников центра. Заказ был крупный и сложный по-своему, так как на рынке труда ресурс специалистов, необходимых центру, очень ограничен. Система управления наркологическими медицинскими учреждениями такова, что высококвалифицированные специалисты пытаются найти место в коммерческих центрах. Это создает некоторую стагнацию на рынке в данном секторе. Получается, чтобы выполнить этот заказ, нужно обратиться к рынку медицинских работников, которые ищут работу в других секторах, и предложить им должности в наркологической клинике-заказчике.

С первых телефонных интервью менеджер по подбору столкнулась с тем, что соискатели отказывались от предложения переквалифицироваться, объясняя это тем, что они не хотят лечить тех, кто, возможно, на почве наркомании совершили преступления. Менеджер по подбору стала подбирать информацию, чтобы разобраться, почему так относятся к этой работе, и выяснила, что существует совершенно противоположная позиция. Есть специалисты, которые считают, что наркоманы и алкоголики нужны нашему обществу, так как они стимулируют рост рынка труда в области экспериментальной психологии, наркологии и других сферах медицинской деятельности. То есть если не будет людей упомянутых категорий в нашем обществе, то и пропадет потребность в работниках, которые их лечат и обслуживают.

Перед менеджером по подбору встал выбор – продолжать поиск и всячески стараться приукрасить работу в наркологическом центре, чтобы выполнить заказ, или отказаться от него по моральным убеждениям, которых она тоже придерживалась.

Вопросы и задания:

4. Дайте свою оценку ситуации.
5. Чьей точки зрения Вы придерживаетесь?
6. Можно ли назвать отношение менеджера по подбору персонала непрофессиональным?

Ход работы:

5. Изучение кратких теоретических сведений.
6. Выполнение практических заданий.
7. Формулирование выводов по практической работе.
8. Защита выполненной работы.

Форма представления результата:

5. Название работы.
6. Цель работы.
7. Выполненные задания.
8. Выводы.

Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;

работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;

объем работы соответствует заданному;

работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

– содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;

- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.