

Министерство образования Белгородской области
ОГАПОУ «Старооскольский техникум технологий и дизайна»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ

**Специальность: 46.02.01 Документационное обеспечение
управления и архивоведение
на базе основного общего образования**

2022 г.

Методические рекомендации по проведению практических занятий по дисциплине ОП.03.Менеджмент разработаны на основе рабочей программы учебной дисциплины для специальности 46.02.01 Документационное обеспечение управления и архивоведение среднего профессионального образования, входящей в состав укрупненной группы специальностей 46.00.00 История и археология

РАССМОТРЕНО

на заседании ЦМК

Протокол № 1 от « 30» августа 2022 г.

Председатель ЦМК

_____ Т.А.Яско

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора по УМР

_____ О.В. Кривошеева

Организация-разработчик:

ОГАПОУ «Старооскольский техникум технологий и дизайна»

Разработчик:

Коваленко Т.В. - преподаватель специальных дисциплин

ОГАПОУ «Старооскольский техникум технологий и дизайна»

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Практическое занятие №1.....	4
Практическое занятие № 2.....	5
Практическое занятие № 3.....	7
Практическое занятие № 4.....	13
Практическое занятие № 5.....	16
Практическое занятие № 6.....	21
Практическое занятие № 7.....	25
Практическое занятие № 8.....	27
Практическое занятие № 9.....	32
Темы рефератов и докладов.....	35
Список использованных источников.....	36

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина ОП.03 «Менеджмент» относится к блоку общепрофессиональных дисциплин.

На сегодня нет пожалуй более трудной и ответственной профессии в, чем профессия руководителя. Да быть руководителем – это профессия из тех, что называют комплексными, потому что она требует от человека владения столь многими и столь разными навыками. Любому специалисту полезно и важно знать, как управлять своей деловой карьерой, как планировать дела, как принимать правильное решение, как организовать свое рабочее место и собственный труд, как создать и повышать в глазах окружения собственный имидж.

На эти и другие вопросы поможет ответить данное учебное пособие. Целью данного пособия является оказание помощи студенту в получении соответствующих знаний и навыков, овладении приемами и способами решения различных практических ситуаций, наиболее часто встречающихся на практике.

Для выполнения практических работ студент должен знать:

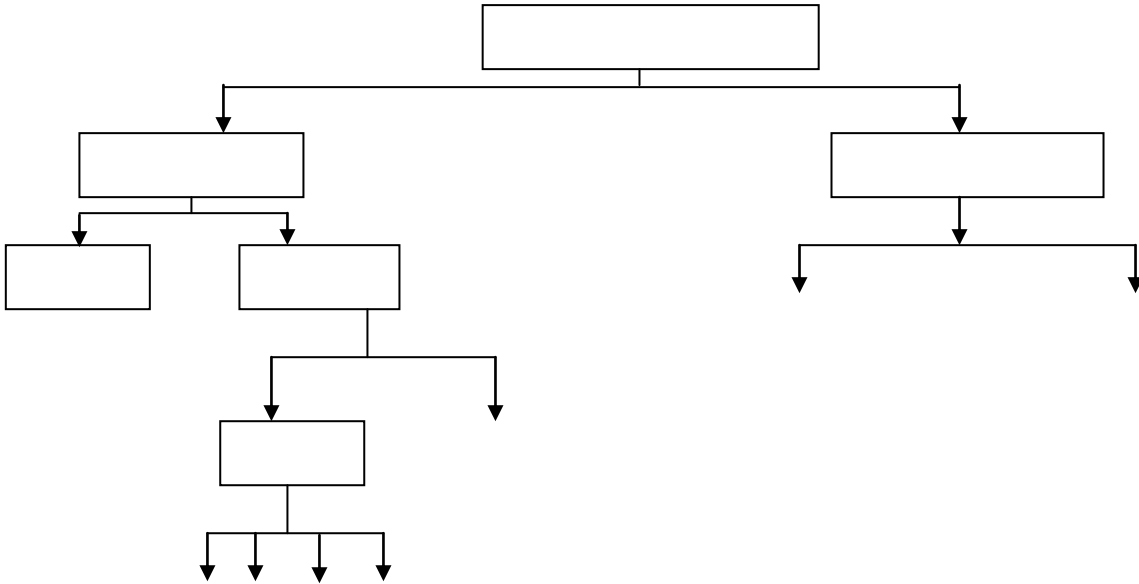
- цикл менеджмент;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- формы делового и управленческого общения в коллективе;

В результате выполнения практических работ студент должен уметь применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения.

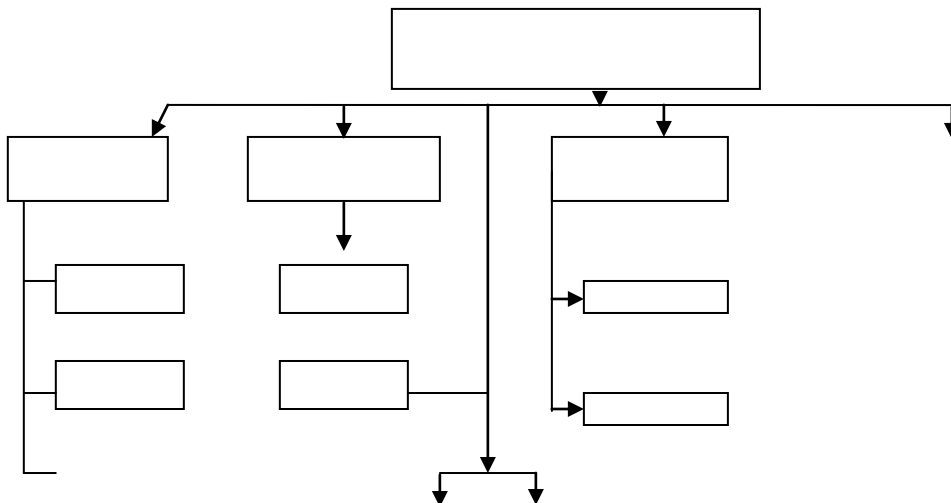
Практическое занятие № 1
Тема: Структура организации

Цель: Научиться составлять заданную структуру организации и определять преимущества и недостатки каждого типа структур.

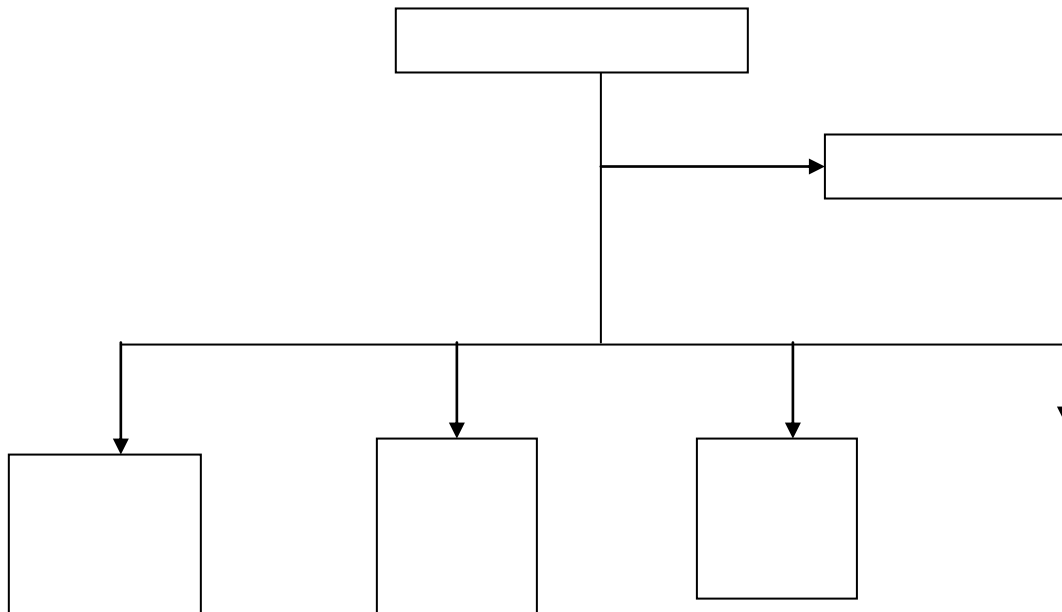
Задание № 1 *Линейная организационная структура.*
Заполните пропуски на рисунке.



Задание № 2 *Линейно-функциональная организационная структура*
Заполните пропуски на рисунке.



Задание № 3 *Дивизионная организационная структура.*
Заполните пропуски на рисунке.



Задание № 4 *Анализ действующей структуры*

Постройте организационную структуру организации, где вы учитесь или планируете работать.

Опишите достоинства и недостатки, которые теория приписывает такой структуре.

Соответствуют ли они вашей практике?

Контрольные вопросы

1. Назовите основные типы структуры организации.
2. Какие органы управления вы знаете?
3. Перечислите факторы внешней среды организации.
4. Назовите основные функции управления

Практическое занятие №2

Тема: Построение взаимосвязей организации с внешним и внутренней средой

Цель: научиться определять главную цель деятельности организации (миссию)

Задание № 1 *Развитие организации*

Выберите организацию из указанного списка. Произведите анализ по

указанному плану и подготовьте доклад на тему «Возможности и пути развития на ближайшие три года»

Организация:

1. коммерческий банк, имеющий лицензию Банка России на совершение валютных операций»;
2. санаторий;
3. турагентство;
4. завод по производству телевизоров;
5. масложирокомбинат;
6. продуктовый магазин;
7. магазин «Мода».

План анализа:

1. миссия, цели и задачи;
2. внешняя среда косвенного воздействия;
3. внешняя среда прямого воздействия;
4. внутренняя среда;
5. взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды;
6. взаимосвязь между целями и ресурсами (материалы, технологии, люди, финансы, информация).

Задание № 2

Деловая игра «Разработка миссии организации»

Цель игры – отработать навыки создания и использования миссии на примере организаций банковской сферы.

Вводная информация.

Миссия показывает возможность осуществления деятельности, на которую организация ориентируется с учетом трех важнейших факторов:

- 1) специфика потребителя;
- 2) особенности товаров или услуг;
- 3) наличие конкурентных преимуществ.

Без четкого осознания миссии долгосрочная конкурентоспособность немыслима. Миссия позволяет «увидеть организацию с высоты птичьего полета», поэтому плодотворен сам процесс ее обсуждения.

В ходе анализа предлагаемой информации участники деловой игры должны оценить варианты миссий различных коммерческих банков и обосновать свою концепцию с тем, чтобы обеспечить индивидуальность, узнаваемость каждого банка для разнообразных клиентов.

Роли. Академическая группа делится на пять подгрупп. Первые четыре подгруппы представляют собой команду топ-менеджеров следующих коммерческих банков: «Фундамент-банк», Автобанк, банк «Возрождение», Сбербанк России. В состав пятой подгруппы входят представители следующих видов клиентов:

- 1) юридические лица (корпоративный бизнес, малые предприятия, частные предприниматели);

2) физические лица.

Сценарий игры.

Подготовительный этап.

1. Разработка миссии

Виды и примеры миссии:

Миссия как «общечеловеческое предназначение»:

- компания «Филипс» - «изменим жизнь к лучшему»
- компания «Аптеки 36,6» - «нести здоровье и красоту людям»

Миссия – главная стратегическая цель:

- «Аэрофлот» - «построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России»

Миссия национальная идея:

- компания «Microsoft» - «компьютер на каждом столе и в доме»
- компания «Nokia» - «соединять людей»

Миссия – рекламная акция:

- консалтинговая компания «IBG» - «с помощью технологий управления информацией способствовать как российским, так и международным компаниям, государственным предприятиям и организациям в достижении качественного уровня эффективности»
- компания «ПетроАльянс» - «предоставляем своим заказчикам надежный, высокотехнологический, качественный и экономически эффективный сервис»

2. Сформулировать отличие миссии от целей бизнеса. Предложения подгрупп представить на доске с целью выработки общих представлений.

Контрольные вопросы

1. Перечислите виды планирования.
2. Какие элементы стратегического планирования вы знаете?
3. Назовите основные этапы текущего планирования.

Практическое занятие №3

Тема «Упражнения по принятию индивидуальных и коллективных управленческих решений»

Цель: научиться использовать приемы аттракции в управлении с подчиненными

Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в деловой беседе, при разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторий. Существует несколько основных способов добиться того, чтобы

собеседник поступил именно так, как Вы хотите: убедить или заставить. При этом первый способ требует аргументации, доказательств и определенного терпения. Если же ни то, ни другое не удастся, то необходимо достичь взаимного компромисса.

Тест «Умеете ли Вы влиять на других?»

Основа основ в профессии менеджера — умение влиять на окружающих.. Но есть ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой или Вам надо развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос может приводимый ниже тест

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли Вы ставить на место слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Подсчитайте набранное Вами количество баллов, воспользовавшись для этого приведенной ниже таблицей.

Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы влиять на других?»

Ответы	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если Вы набрали:

35-65 баллов - Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы

обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной;

меньше 35 баллов - увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удастся не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем.

Вы не любите работать «через силу». При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.

Тест «Каков Ваш творческий потенциал?»

Тест позволяет оценить уровень Вашего творческого потенциала, умения принимать нестандартные решения [16, с. 149]. Выберите один из предложенных вариантов:

1. Считаете ли Вы, что окружающий мир может быть улучшен?

а) Да.

б) Нет, он и так достаточно хорош.

в) Да, но только в отдельных сферах и направлениях.

2. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира?

а) Да.

б) Нет.

в) Да, но в некоторых случаях.

3. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете?

а) Да.

б) Да, при благоприятных обстоятельствах.

в) Лишь в некоторой степени.

4. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть в обществе столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?

а) Да, наверняка.

б) Это маловероятно.

в) Возможно.

5. Когда решаете предпринять какое-то действие, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание?

а) Надеюсь.

б) Иногда сомневаюсь.

в) Уверен.

6. Испытываете ли вы желание заняться делом, которого абсолютно не знаете?

а) Да, неизвестное меня привлекает.

- б) Неизвестное меня не интересует.
- в) Все зависит от характера этого дела.
7. Если Вам приходится заниматься незнакомым делом, испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства?
- а) Да.
- б) Удовлетворюсь тем, чего успел добиться.
- в) Да, но только если это нравится.
8. Если дело, которого Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все?
- а) Да.
- б) Нет, хочу научиться только самому основному.
- в) Нет, хочу только удовлетворить свое любопытство.
9. Когда Вы терпите неудачу, как Вы поступаете?
- а) Какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу.
- б) Машете рукой на эту затею, так как понимаете, что она нереальна.
- в) Продолжаете делать свое дело, даже когда станет очевидно, что препятствия непреодолимы.
10. Профессию надо выбирать, исходя из:
- а) Своих возможностей.
- б) Стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней общества.
- в) Преимуществ, которые она обеспечивает.
11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли?
- а) Да.
- б) Нет, боюсь сбиться с пути.
- в) Да, но только там, где местность понравилась и запомнилась.
12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось?
- а) Да, без труда.
- б) Всего вспомнить не могу.
- в) Запомню только то, что меня интересует.
13. Когда Вы слышите слово на незнакомом языке, то сможете ли повторить его по слогам, без ошибок, даже не зная его значения?
- а) Да, без затруднений.
- б) Да, если это слово легко запоминается.
- в) Повторю, но не совсем правильно.
14. Что Вы предпочитаете делать в свободное время?
- а) Оставаться наедине, размышлять.
- б) Находиться в компании.
- в) Безразлично, что делать.
15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только тогда, когда:
- а) Дело закончено и кажется Вам отлично выполненным.
- б) Вы более или менее довольны.
- в) Вам еще не все удалось сделать.
16. Когда Вы один:

- а) Любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах.
 - б) Любой ценой пытаетесь найти занятие.
 - в) Иногда любите помечтать, но о вещах, которые не связаны с работой.
17. Когда какая-то идея захватывает вас, то станете думать о ней:
- а) Независимо от того, где и с кем находитесь?
 - б) Можете делать это только в одиночестве?
 - в) Только там, где не слишком шумно?
18. Когда Вы отстаиваете какую-то идею:
- а) Можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонентов?
 - б) Останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушивали?
 - в) Измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным?

Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш творческий потенциал?»

Подсчитайте баллы, которые Вы набрали. В итоге оценки:

- 1) за ответ «а» - 3 балла;
- 2) за ответ «б» - 1 балл;
- 3) за ответ «в» - 2 балла.

Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы Вашей любознательности; вопросы 2, 3, 4, 5 - веру в себя; вопросы 9 и 15 - постоянство; вопрос 10 - амбициозность; вопросы 12 и 13 - слуховую память; вопрос 11 - зрительную память; вопрос 14 - Ваше стремление быть независимым; вопросы 16, 17 - способность абстрагироваться; вопрос 18 - степень сосредоточенности.

Эти способности и составляют основные качества творческого потенциала. Общая сумма набранных баллов покажет уровень Вашего творческого потенциала:

23 и менее баллов - Ваш творческий потенциал, увы, невелик.

Но, быть может, Вы просто недооценивали себя, свои способности к творчеству. Избавьтесь от этого и таким образом решите проблему

24 и более баллов у Вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют творить, но у Вас есть и проблемы, которые тормозят процесс творчества. Во всяком случае, Ваш потенциал позволит Вам творчески проявить себя.

Ситуации

Ситуация 1

У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримете. Вас охватывает чувство безнадежности. *Ваши действия?*

Ситуация 2

Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее финансовое положение отличное. Но Вы заметили, что прежний энтузиазм и рвение подчиненных угасли, а впереди - международная выставка и Вам как никогда нужна сплоченная профессиональная команда. *Какими способами Вы поднимете упавший дух команды?*

Ситуация 3

В 2008 г. завод с многолетней историей переживал не самые лучшие времена. Экономическое неблагополучие, отсутствие каких-либо (перспектив, казалось, само по себе является благодатной почвой для возникновения и распространения пассивных настроений, но данная ситуация усугублялась еще и тем, что руководство не отступало от своей закрытой информационной политики.

Работникам не было известно, что происходит в настоящее время и что ожидает завод и всех их в будущем. Постоянные переживания из-за неопределенности ситуации не могли не сказаться на эмоциональном состоянии и поведении людей. Были распространены апатия и подавленность, часто слышалось «мы здесь не хозяева, от нас ничего не зависит». Средний возраст персонала составлял около 45 лет (две трети работников это люди пенсионного или предпенсионного возраста), отмечалась высокая текучесть кадров.

Большинство сотрудников занималось постепенным растаскиванием заводского имущества, а среди рабочих часто можно было наблюдать в конце дня алкогольное опьянение. Относительно высокая заработная плата рассматривалась большинством из них как «моральная компенсация» за неопределенность, отсутствие перспектив, а также за скрытность руководства и его «глухоту» к опасениям, предложениям и пожеланиям рабочих.

Определите, какую роль сыграли слухи в решении проблем организации?

Сформулируйте предложения по перестройке процессов коммуникации.

Объясните, можно ли считать слухи полноправным каналом коммуникации в любой организации? Могут ли слухи быть полезны? Каким было отношение руководства к слухам в данной ситуации?

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные методы управления.
2. Что включает в себя система методов управления?
3. Раскройте понятие самоменеджмент.

Практическое занятие №4

Тема: Разрешение рабочих ситуации

Цель: рассмотреть различные варианты решения рабочих ситуаций в коллективе, возникающих в стрессовых и конфликтных ситуациях.

Ситуации

Ситуация 1

«Звезда каталога»

Как-то вечером, когда Елена уже собиралась оформить перевод товара из своего отделения в центральный магазин в Москве, раздался телефонный звонок. Из центрального магазина звонила помощница по закупкам: «Елена, мне неприятно тебе это говорить, но ты должна собрать все модели 2030 и сегодня же отправить их мне».

Елена работала менеджером нескольких спортивных отделов, и модель, о которой шла речь, была шелковой блузкой, пользовавшейся большим успехом: одна штука стоила 2175 рублей, и с момента получения (десять дней назад) их было продано уже 45 из 96. Елена уже звонила в Москву, чтобы сделать повторный заказ, и получила ответ, что на это уйдет шесть недель.

Стоит ли говорить о том, как расстроил ее этот последний звонок. «С какой стати я буду вам отправлять свой самый ходовой товар?» Ее собеседница, Светлана, ответила: «Я знаю, что ты продаешь их в сумасшедших количествах, но мы получили сотни заказов по каталогу, поэтому мы собираем все, что есть в наличии».

«Замечательно, - последовала реплика Елены. – Мне не платят за продажи по каталогам. Зачем мне терять деньги своего магазина, когда я и сама могу реализовать остатки на следующей неделе?»

Ответ Светланы был прост: «Они уже проданы. Эти блузы больше не числятся в запасе». Поняв, что выбора у нее нет, Елена отправилась в торговый зал, собрала все имеющиеся там блузы, а затем отправила их в Москву. «Придется доложить об этом старшему менеджеру, - подумала она. – Наверняка пересылка каждой блузки обратно стоит 30 рублей и еще 50 упаковка и отправка на склад для каталога. Я ничего не получаю от этих продаж, а потому не заинтересована в том, о чем они меня просят. Это не только нечестно, это идет в убыток магазину».

Она решила обсудить эту проблему со старшим менеджером ее магазина. Тот согласился, что для магазина данная практика слишком накладна, но фирма решила специализироваться именно на продажах по каталогам. «Так хочет руководство, а мы должны подчиниться».

Елена настаивала на своем: «Тогда почему они требуют, что бы в магазинах, и каталогах был один и тот же выбор товаров? Те, кто покупают по каталогу, не приходят в магазин, чтобы взглянуть на товар. Почему бы не подобрать разные модели?» Старший менеджер ответил: «Елена, взгляни на проблему с точки зрения магазина. Предположим, какой-то товар хорошо продается по каталогу, - разве тебе не нравится снижение торговой наценки в магазине, которое при этом происходит? Ты же знаешь правило: если что-то плохо идет по каталогам,

скидка назначается там, а лишний товар отправляется в магазины. При этом тебе не вредят ни та скидка, ни лишний товар, не так ли?» Несколько успокоенная, Елена отправилась назад в свой отдел, но мысли о несправедливости жизни не оставляли ее.

Ознакомившись с предложенными ситуациями, разработайте для каждой варианты разрешения с точки зрения менеджера по персоналу.

Ситуация 2

«Книжный мир»

Сергей Королев с детства любил читать и поэтому не сомневался в выборе профессии после школы. Он закончил филологический факультет. Занялся собственным делом. В результате. Сергей мог гордиться собственным магазином «Книжный мир», где можно было купить книги по самым разным направлениям деятельности.

В рамках программы поддержки малого бизнеса, осуществляемой администрацией города, был проведен ряд семинаров, которые посетил Сергей. Пошел сначала просто из желания расширить кругозор, а потом понравилось. Особенно задел за живое семинар, посвященный проблеме мотивации персонала.

По мере развития своего бизнеса Сергей все больше внимания уделял условиям торговли книгами. Он любил этих молчаливых собеседников и считал, что даже первичное знакомство с книгой требует тишины и некоторой уединенности, поэтому так много сил было отдано ремонту помещения и его дизайну.

Организатор семинара заставил Сергея посмотреть на свой бизнес другими глазами. Он объяснил слушателям, что, переступая порог организации, люди привносят туда свои желания, не желая отделять работу от своей жизни. Поэтому деньги далеко не единственный стимул для хорошей работы. Более того, само отношение к деньгам зависит от ситуации: когда их мало, личность ими очень дорожит, но когда достаточно, то возникают и другие интересы. Важность денег зависит и от возраста. Больше их ценят люди относительно молодые, в семье которых есть дети. В более зрелом возрасте люди больше дорожат стабильностью. Нельзя забывать и то обстоятельство, что люди по своей природе существа общественные и в работе ищут не только материальных благ, но и возможности общения, самовыражения и даже удовольствия.

Особенно интересным показалось Сергею выступление психолога, который объяснил, что организация берет на работу людей, воспитанных в разных условиях и поэтому ориентированных на различные целевые установки. Он образно описал существующие типы личности.

Если человек вырос в семье, где родители использовали строгий авторитарный стиль общения с ребенком, то он переносит такое мнение о руководителе и в организацию. Такому работнику нужен сильный руководитель, пользующийся авторитетом. Он дорожит мнением руководителя и поэтому нуждается в оценке своего труда.

Есть люди с противоположной ориентацией. Для них особой ценностью

является чувство независимости. Они лучше реагируют на демократичный стиль управления. Для хорошей работы им нужна самостоятельность, они с готовностью берут на себя ответственность за результат. Если первым нужен контроль со стороны руководителя, то вторым - доверие.

Есть люди, которые идут на работу, чтобы уйти от надоевшей домашней обстановки. Они готовы выполнять рутинную работу, не требующую инициативы и творчества; карьерный рост, познание нового их пугают. Есть личности, ориентированные на успех. Это своего рода «достигатели». Для них успех - необходимость, потребность, которую можно удовлетворить только в рабочей обстановке, только в этом случае работа приносит им удовольствие, и они работают с полной отдачей.

До посещения семинара Сергей считал, что главное в бизнесе - это обеспечение всем необходимым, в том числе и людьми, способными делать дело, которое для него было главным. Сейчас он задумался, прав ли он? Какой коллектив сложился в его магазине?

Отдел технической литературы возглавлял Иван Сергеевич Яковлев. Заядлый автомобилист, технарь до мозга костей, он умел увлеченно говорить о «железках». Возле его отдела всегда толпился народ, имелись и собственные клиенты. Казалось бы, человек нашел себя, получает удовольствие от работы, однако он неоднократно говорил другим работникам, что Сергей недооценивает его и надо будет заняться поиском другой работы.

Учебной литературой заведовал Николай Петрович Круглов, пенсионер, ветеран торговли. За свою трудовую жизнь работал с самыми разными товарами. Сергей считал, что он знает свою работу вдоль и поперек, но ему не нравилось смотреть, как обслуживал клиентов Круглов. Он вываливал на прилавки учебники разных авторов, потом добавлял к ним другие, предоставлял покупателям возможность копаться в книгах, не заботился о том, чтобы убрать потом все книги на место. Такой прием годился для подержанных книг, а не для новых, и это раздражало Сергея. Несколько раз он делал замечания Круглову и даже сам расставлял книги на место.

Дальше шел отдел иностранной литературы. Здесь работала Зоя Павловна Попова, в прошлом учительница английского языка. Она жила с двумя взрослыми детьми, а в магазине работала со дня открытия. Зрелый возраст, спокойная манера общения заставляли посетителей прислушаться к ее советам, и продажи в отделе устойчиво держались на хорошем уровне. Зоя Павловна изначально сторонилась Сергея. Несколько раз она опаздывала на работу, всякий раз усердно оправдываясь, но Сергей не очень верил ее объяснениям.

В отделе физкультуры и спорта работал Вадим Смолин, симпатичный мужчина неопределенного возраста. Он обожал общение с покупателями и продавцами и частенько оставлял свое рабочее место. Покупатели были предоставлены сами себе и редко уходили с покупками. Сергей пытался поговорить с Вадимом, но поведение изменялось не более чем на день. Буквально вчера он опять слышал, как Вадим с жаром обсуждал с одним из посетителей достоинства новой модели мобильного телефона.

Пожалуй, приятнее всего для Сергея были воспоминания об Ирине Смирновой. Эту девушку он принял в отдел художественной литературы два года назад, сразу после школы, и не пожалел об этом. Ирина производила

впечатление вдумчивой интеллигентной девушки и умела привлечь внимание покупателей к книгам. Ее нередко благодарили за совет и уходили с покупкой. Сергей вдруг осознал, что проводил чрезмерно много времени, помогая Ирине освоить профессию. Она явно понимала это и, видимо, поэтому держалась несколько высокомерно с коллегами.

Впервые за эти годы собственник магазина спросил себя: «Сумел ли я реализовать свою мечту и создать действительно процветающий бизнес или владею прежним «советским» магазином, где не уважают покупателя, а продавцы отсиживают положенное время на работе?»

Ответьте на вопросы:

- какую психологическую поддержку требуют различные ситуации;
- получают ли требуемую поддержку продавцы от руководителя;
- надо ли С. Королеву что-либо менять? Если да, то что? Если нет, то почему?

Контрольные вопросы

1. Какие типы решений вы знаете?
2. Перечислите методы принятия решений
3. Какие уровни и этапы принятия решений существуют?

Практическое занятие № 5

Тема «Упражнения по решению конфликтных ситуаций»

Цель: знакомство с основными способами разрешения конфликта в организации, развитие навыков выбора оптимального способа разрешения конфликтных ситуаций, возникающих на фирме.

Тесты

Укажите наиболее точные ответы.

Вариант 1

1. Организационный конфликт - это:

- а) инцидент;
- б) конфликтная ситуация;
- в) конфликтная ситуация и инцидент.

2. Функциональный конфликт - это:

- а) конфликтная ситуация;
- б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации;

- в) инцидент;
 - г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации
3. Дисфункциональный конфликт - это:
- а) конфликтная ситуация;
 - б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации;
 - в) инцидент;
 - г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации.
4. Конфликтная ситуация - это:
- а) оппоненты и объект конфликта;
 - б) объект конфликта;
 - в) инцидент.
5. Участник конфликта - это:
- а) оппонент;
 - б) подчиненный;
 - в) руководитель.

Вариант 2

1. Оппоненты конфликта - это:
- а) отдельные люди;
 - б) представители групп;
 - в) представители организаций;
 - г) любые сложные образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций.
2. Инцидент - это:
- а) конфликт;
 - б) действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей;
 - в) конфликтная ситуация.
3. Может ли инцидент начинаться без конфликтной ситуации:
- а) да;
 - б) нет?
4. Может ли конфликтная ситуация существовать, не переходя в стадию инцидента:
- а) да;
 - б) нет?
5. Межличностные стили разрешения конфликтов:
- а) уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы;
 - б) разрешение проблемы;
 - в) компромисс.

Вариант 3

1. Дайте определение коммуникации:
- а) процесс обмена информацией между людьми и организациями и ее использование в принятии решений;
 - б) межличностные отношения вне организации;

- в) взаимодействие между организациями и людьми;
 - г) пропаганда.
2. Получатель информации в процессе коммуникации выступает в качестве:
- а) реноме;
 - б) рецензента;
 - в) реципиента;
 - г) рейтинга.
3. Какое утверждение правильное:
- а) количество оперативных решений всегда превышает количество решений тактических и стратегических;
 - б) количество оперативных решений превышает количество тактических и стратегических решений только на технологическом уровне организации;
 - в) затраты времени на принятие оперативных решений всегда превышают затраты времени на принятие тактических и стратегических решений;
 - г) оперативные решения составляют основу работы функциональных менеджеров?
4. Достоинством группового решения является:
- а) скорость;
 - б) ответственность;
 - в) информационная обеспеченность;
 - г) все вышеперечисленное.
5. Власть - это:
- а) сила;
 - б) лидерство;
 - в) право и возможность воздействовать на ситуацию или поведение подчиненных;
 - г) способность использовать все источники власти.

Задание № 1

Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данной ситуаций.

Ситуации:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Задание №2

Ситуация «Проблемы Надежды Березкиной».

Шесть лет назад Надежда Березкина закончила механико-математический факультет университета и довольно быстро устроилась работать в банк программистом. По характеру Надежда человек искренний и открытый. В банке она была душой коллектива, к ней обращались за советом, доверяли даже личные тайны. Однако банк не выстоял в сложные годы перестройки и закрылся. Больше года Надежда пыталась найти работу по специальности, но ничего не получилось, и тогда она решила сменить профессию, стать продавцом. Ей удалось устроиться в кондитерский отдел большого продуктового магазина.

Работа в магазине была организована посменно, в смене было занято пять продавцов и один кассир. Надежда легко вошла в коллектив и стала старательно овладевать профессией. Работала она аккуратно и добросовестно. Открытая и искренняя манера общения привлекали людей, и вскоре у нее появились свои покупатели. Она узнавала их «в лицо» и с удовольствием обсуждала с ними варианты возможной покупки.

Руководитель отдела отмечала хорошую работу нового продавца. Дважды она ставила ее в пример другим девушкам, а по итогам работы за квартал отметила денежной премией. Казалось, что все складывается хорошо, но Надежда стала замечать холодок в отношениях с другими продавцами. Однажды, обслуживая очередного покупателя, она услышала за спиной: «Ишь, выслуживается!». Сначала она даже не отнесла это на свой счет, но потом стала замечать недоверие. Когда в обеденный перерыв обсуждали громкую перебранку, возникшую между продавцом их отдела и покупателем, не стали слушать ее мнение. В другой раз замолчали, когда она подошла к разговаривающим девушкам. Отношения становились все хуже и хуже. С ней уже говорили только по делу. Все ее попытки выяснить, что случилось, наталкивались на глухую стену молчания.

Наконец разразился скандал. В отделе, где работала Н. Березкина, обнаружили недостачу. Так бывало и раньше. Сумма была небольшая, и ее обычно покрывали сообща, но тут вся смена поднялась войной на Надежду, обвинив в недостаче ее. На собрании коллектива прозвучало заявление о том, что она воровка и таким, как она, не место в торговле. Рассерженная необоснованным обвинением, Надежда тоже не осталась в долгу. Она напомнила коллегам о невнимании к покупателям и об обвесах, свидетелем которых являлась неоднократно. Отношения были испорчены окончательно,

и Надежда подала заявление об увольнении.

Представьте по возможности более полную характеристику конфликта.

Обоснуйте ответ на вопрос: «Является ли конфликт функциональным?».

Выделите составляющие конфликта, определить его причину.

Ответьте на вопрос: «Можно ли было избежать конфликта? Если да, то как?»

Если нет, то почему?»

Контрольные вопросы:

1. Какие виды конфликтов вы знаете?
2. Существует ли классификация конфликтов?
3. Какие пути преодоления конфликтов вы знаете?
4. Какие причины возникновения конфликтов вы знаете?
5. Назовите методы управления конфликтами.
6. Существует ли взаимосвязь конфликта и стресса?

Практическое занятие №6

Тема: Деловые переговоры

Цель: рассмотреть виды и формы делового общения, научиться вести переговоры.

Искусство делового общения играет очень важную роль, так как очень часто от исхода встреч, бесед, переговоров зависит преуспевание или неудачи дальнейшей деятельности фирмы. Известно, что во многих западных странах существуют специальные центры по переговорным процессам. Методике переговоров обучают, прежде всего, юристов, бизнесменов, психологов, менеджеров и общественных деятелей. Кроме этого, деловое общение является составной частью общечеловеческой культуры.

Тест «Как вести деловые переговоры?»

Чтобы жить в обществе, совсем не обязательно обладать всеми теми способностями, которые вырабатывают в себе дипломаты. Но если Вы все же обладаете секретами умелого ведения бесед, это сильно облегчает отношения с окружающими и помогает лучше достигать своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест и призван помочь разобраться, одарены ли Вы такой способностью или Вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?
 - а) на соглашении;
 - б) на своем решении;
 - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?
 - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для друзей;
 - б) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для себя;

в) предоставляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;

б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При проведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу» - то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

а) открываю свою «нижнюю границу»;

б) скрываю свою «нижнюю границу»;

в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

а) прибегаю к угрозам;

б) изучаю интересы сторон;

в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?

а) легко меняю позиции;

б) твердо придерживаюсь намеченных направлений;

в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?

а) да;

б) нет;

в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательно ли Вы относитесь к участникам переговоров и решениям?

а) да;

б) нет;

в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отдаляю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Если у Вас преобладают ответы «а», Ваш стиль переговоров - уступчивость, а цель - соглашение.

Если у Вас больше ответов на «б», Ваш стиль - жесткость, давление. Цель — только победа.

Если больше ответов «в», Ваш стиль - сотрудничество. Цель - разумное решение, полученное быстро и в полном согласии.

Тест «Как вести себя на переговорах?»

Сейчас общепризнанно, что умение руководителя правильно вести себя на переговорах с деловым партнером не приходит автоматически и даже личный опыт не всегда помогает искусству переговоров. Этому необходимо учиться.

1. Вы ведете переговоры с партнером о совместной деятельности по созданию СП. Чем будет интересоваться в наибольшей степени Ваш будущий партнер во время первой встречи?

- а) затратами на производство;
- б) Вашей надежностью и долей на рынке;
- в) стилем управления предприятия.

2. Как поступит партнер, стремясь продать товар, услугу?

- а) завысит цену на 15 процентов, а затем пойдет на уступки;
- б) занизит цену на 15 процентов, а затем при обсуждении накладных расходов повысит ее;
- в) сразу предлагает рыночную цену

3. В какой момент иностранный партнер обычно принимает решение по итогам переговоров?

- а) непосредственно на официальной встрече за столом переговоров;
- б) по итогам голосования высокопоставленных сотрудников фирмы.

4. Каков, по-Вашему, лучший способ убедить партнера по переговорам принять Ваши деловые предложения?

- а) склонить на свою сторону каждого из членов делегации по отдельности;
- б) продемонстрировать возможность скорого получения прибыли от предлагаемой сделки;
- в) продемонстрировать честность и искреннее стремление решить все проблемы к взаимной выгоде.

5. Каким изначально должно быть Ваше предложение деловому партнеру?

- а) конкретным и бескомпромиссным;
- б) сформулированным в общей форме;
- в) вручено другой стороне до начала переговоров, чтобы продемонстрировать, как Вы цените время партнера.

6. В процессе переговоров другая сторона хранит длительное молчание. Что это означает?

- а) несогласие с Вашими предложениями и нежелание идти на конфликт;
- б) удовлетворенность Вашими предложениями;
- в) внимательное изучение Ваших предложений и стремление не пропустить деталей.

7. По чьему предложению другая сторона участников переговоров принимает решение о подписании контракта?

- а) самого высокопоставленного члена делегации;
- б) младших по положению членов делегации;
- в) служащих среднего звена.

8. Если другая сторона по переговорам заинтересуется Вашим предложением, как она это продемонстрирует?

- а) попросит Вас назначить цены на представляемые товары;
- б) попросит представить образцы товаров;
- в) пригласит Вашу делегацию на обед;
- г) сделает «а», «б» и «в» одновременно.

9. Чем следует руководствоваться в переговорах с иностранными

бизнесменами?

- а) отдавать предпочтение деловой переписке, а не личным встречам;
- б) приглашать другую сторону на переговоры в свою страну;
- в) иметь в виду, что до подписания контракта Вам придется 2-3 раза посетить другую страну.

10. Как поведет себя другая сторона, если проявит к Вам интерес как к потенциальному партнеру?

- а) представит Вас кому-либо из руководителей фирмы;
- б) предложит Вам, контракт до Вашего возвращения на родину;
- в) пригласит Вас снова посетить их страну через 2-3 месяца.

11. Ваш потенциальный партнер по переговорам просит Вас приехать в их страну на несколько дней. Что это может означать?

- а) у другой стороны готов для подписания контракт;
- б) другая сторона рассчитывает на уступки с Вашей стороны;
- в) другая сторона рассчитывает на Ваше непосредственное участие в окончательной доработке контракта.

Ключ к тестовому заданию «Как вести себя на переговорах?»

Варианты ответов могут быть разными, а оптимальные выглядят так: 1б, 2в, 3а, 4в, 5б, 6в, 7а, 8а, 9в, 10 в, 11в.

Если в переговорах что-то не получается, не расстраивайтесь и не сердитесь. Ведь по пословице «на сердитых воду возят».

Ситуации

Ситуация 1

Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 2

Вы ведете переговоры, Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы. Вам необходимо переубедить его.

Ситуация 3

На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 4

На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 5

Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане,

а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях. Как Вы поступите в этой ситуации?

Ситуация 6

«Расшифруйте» позы и жесты Вашего партнера:

- расстегнут пиджак;
- руки скрещены на груди, кулаки сжаты;
- сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку;
- голова слегка наклонена набок;
- медленно снимает очки, тщательно протирает стекла;
- прикрывает рот рукой во время своего высказывания;
- прикрывает рот во время слушания;
- старается не смотреть на Вас.

Дайте им подробную характеристику.

Ситуация 7

Вы - менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что Ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы замечаете, что Ваш партнер принимает «закрытую» позу - скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза. Ваши действия?

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя техника телефонных переговоров?
2. Необходимо ли руководителю, ведущему переговоры знать «язык жестов»? Аргументируйте свой ответ.

Практическое занятие №7

Тема: «Составление плана проведения переговоров, бесед»

Цель: научиться составлять план и проводить эффективные беседы, собрания, совещания

Существуют различные виды деловых совещаний. Выделяют проблемные, инструктивные и оперативные совещания.

Участие персонала в такой коллективной форме управления, как совещание, способствует развитию деловых качеств работника, росту его компетентности в процессе взаимного обмена мыслями, накоплению навыков решения управленческих задач. Деловое совещание обеспечивает

возможность для руководителя проявить свои организационные способности, умение убеждать и другие качества.

Тест «Как расставить стулья к совещанию?»

Руководитель должен не только знать дело, быть общительным, иметь организаторские способности, но и не упускать из виду никакие мелочи, которые могут повлиять на результаты.

Как расставить стулья к совещанию, чтобы это способствовало оживленному обмену мнениями? Проверьте себя по тесту. Выберите один вариант ответа.

1. Какие сиденья Вы расставите вокруг стола для проведения совещания?
 - а) мягкие стулья;
 - б) жесткие стулья;
 - в) мягкие кресла.
2. Как расставить стулья для участников, если их 7-8 человек?
 - а) за круглым столом;
 - б) за Т-образным столом.
3. Как расставить стулья, если участников больше?
 - а) за круглым столом;
 - б) за П-образным столом, внутри и снаружи буквы П;
 - в) за П-образным столом, только снаружи.
4. Как лучше рассадить участников большого совещания?
 - а) расположить стулья в 2-3 ряда полукругом вокруг докладчика;
 - б) расставить стулья в несколько рядов перед выступающими как в школьном классе.

Ключ к тестовому заданию «Как расставить стулья к совещанию?»

Для 1-го вопроса - лучший вариант «а». Слишком жесткий стул неудобен, и участники совещания вскоре начнут вертеться на своих местах. Мягкое кресло «располагает к дремоте».

Для 2-го вопроса - «а», он способствует равноправному и оживленному обмену мнениями. При варианте «б» сидящие за поперечным столом воспринимаются как руководители дискуссии. Плохо видно друг друга.

Для 3-го вопроса - «а». Вариант «б» не годится, так как некоторые участники оказываются спиной друг к другу.

Для 4-го вопроса - «а». Вариант «б» располагает к тому, чтобы внимательно слушать вышедшего на трибуну, а не спорить с ним и между собой.

Дополнительные советы:

1. Если в зале больше 10 рядов стульев, трибуна должна быть поставлена на возвышение.

2. Постарайтесь заранее оценить число участников совещания и позаботьтесь о том, чтобы стульев было ровно столько же, т.к. ничто так не расхолаживает собравшихся, как вид пустых стульев.

Ключ к тестовому заданию

№ вопросов	Варианты ответов		
	а	б	в
1	2	1	0
2	2	0	-
3	2	0	1
4	2	0	-

Если Вы набрали:

0-2 балла - Вы плохо продумываете вопросы подготовки совещания;

3-5 баллов - Вы можете неплохо организовать совещание;

6-8 баллов - Вы хороший организатор, продумываете все до мелочей.

Ситуации

Ситуация 1

Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности. Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как сделать?», а не «что сделать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

Ситуация 2

Часто на совещании люди не слушают друг друга. Один говорит «А — это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал «А — это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного человека игнорируются остальными присутствующими. Как следует себя вести руководителю в данной ситуации?

Ситуация 3

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

Контрольные вопросы

1. Назовите факторы повышения эффективности деловой беседы.
2. Перечислите фазы делового общения

Практическое занятие №8

Тема «Организация контроля»

Цель: научиться разрабатывать план-схему организации контроля

Задание № 1 *Характеристика контроля*

По приведенному образцу продолжите заполнение таблицы

Вид контроля	Сфера использования	Метод	Исполнитель
Предварительный	Обеспечение трудовыми ресурсами	Проверка соответствия квалификации работника требованиям будущей работы Инструктаж и тестирование перед выполнением работы	Отдел кадров или отдел развития персонала Непосредственный начальник
	Обеспечение сырьём, материалами, комплектующими Обеспечение финансовыми ресурсами	Входной контроль на основе статистических методов Выбор «постоянного поставщика» с уточнением требований к поставкам Сертификация системы качества поставщика Составление бюджетов	Отдел технического контроля Планово-бюджетный отдел
Текущий			
Заключительный			

Задание № 2 *Контроль как функция управления*

Какие особенности имеет контрольная функция управления?

Объясните смысл следующих связей:

- «контроль-планирование»;
- «контроль-организация»;
- «контроль-мотивация».

Задание № 3 *Особенности контрольной функции.*

Заполните свободные графы таблицы.

Вид контроля	Объект контроля	Ответ, получаемый в процессе контроля

Предварительный	Организация	В чем причина отклонений от намеченного?
Текущий	Персонал	Что следует делать иначе?
Заключительный		

Тест «Эффективность руководства»

Данный тест используется в комплексе с нижеприведенным тестом «Неэффективный руководитель». Они помогают глубже уяснить поведенческие характеристики эффективного и неэффективного руководства. При этом для студентов, не имеющих опыта руководящей работы, тест носит элемент ролевой игры - они отвечают на вопросы, исходя из своих представлений о действиях успешного руководителя. После завершения теста с целью закрепления в памяти знаний об условиях эффективного и неэффективного руководства необходимо обсудить ошибочные варианты ответов.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли Вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли Вы причины, заставляющие Вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли Вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли Вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли Вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли Вы интересы и устремления своих подчиненных?
16. Умеете ли: Вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли Вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?

20. Доверяете ли Вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли Вы дать сотруднику всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясните ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли Вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли у Вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
26. Читаете ли Вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли Вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли Вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли Вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Ключи к шестовому заданию «Эффективность руководства»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

40 ответов «да» - результат идеального, наивысшего управленческого потенциала: все 40 вопросов являются критериями успешного руководства. Поэтому предполагают правильный ответ «да». Как всякий идеал, он практически недостижим, если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько Вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь Ваши слабые места.

Какой результат - соотношение «да» и «нет» - считается оптимальным? Это зависит от уровня Ваших требований к себе.

Количество ответов больше 33 «да» характеризует хороший управленческий потенциал.

Тест «Неэффективный руководитель»

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

Вам предлагаются некоторые утверждения, с которыми Вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет»).

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями?
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами?
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы?
4. Вам приходится делать много дел одновременно?
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности?
6. Вам приходится работать по 10-14 часов в сутки?
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами?
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно?
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное?
10. Стараетесь, чтобы Ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах?
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки?
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват?
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей?
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях?
15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда?
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива?
17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжений руководителя?
18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями?
19. Стараетесь не рисковать, «не высовываться»?
20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное Вас мало касается?

Ключи к тестовому заданию «Неэффективный руководитель»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые стороны - в ответах «да».

Количество ответов не менее 15 «нет» характеризует достаточно эффективный управленческий потенциал.

Ситуации

Ситуация 1

Никто лучше Вас не знает, на что Вы способны и насколько Вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому Вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям Вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной Вам форме.

Ситуация 2

Вы решили узнать мнение сотрудников своего отдела на предмет оценки уровня организации управленческого труда. Вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность Вашего труда оценивается гораздо ниже, чем Вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к Вам доброжелательно. Что Вы предпримете?

Ситуация 3

Директор поручил начальнику цеха выполнить заказ за определенное время, по истечении которого придет заказчик. Но этого времени не хватило для выполнения заказа. Ваши действия перед заказчиком?

Контрольные вопросы

1. Какие этапы контроля вы знаете?
2. Назовите правила контроля.
3. Какая итоговая документация по контролю существует?
4. Какие виды контроля существуют?

Практическое занятие № 9

Тема «Стили управления»

Цель: научиться увязывать интерес работников с интересами организации

Задание № 1 *Характеристика стилей управления*

Заполните свободные места в таблице

Характеристика	Стили управления		
	авторитарный	демократический	либеральный
Объект, принимающий решения	Руководитель		
Роль руководителя			
Предмет контроля	Задача		Нормы и правила
Квалификация персонала			Высокая
Характеристика организационной структуры		Адаптивная	

Задание № 2 *Стили управления*

Заполните свободные места в таблице

Параметры	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Подход к принятию решений		Советуется с подчиненными	Ждет указаний руководства или решения совещания
Отношение к подчиненным			Просит, спрашивает
Отношение к инициативе		Поощряет, использует в интересах дела	
Отношение к обучению		Постоянно повышает квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту склонность у подчиненных
Отношение к дисциплине		Поддерживает разумную дисциплину, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Основной метод стимулирования			Различные виды стимулов

Тест «Оценка эффективности взаимоотношений руководителя и секретаря»

В условиях рыночных отношений своевременное и правильное решение задач руководителем определяет жизнеспособность фирмы. Менеджеру необходим помощник, освобождающий его от нерациональных затрат его времени. Таким помощником является секретарь, отвечающий за информационное обслуживание и занимающийся решением организационных вопросов. Существует уже следующее утверждение: «добросовестный секретарь может в положительном свете представить посредственного менеджера, а посредственный секретарь даже профессионального менеджера представит посредственностью».

Одним из важнейших деловых контактов является взаимодействие руководителя с секретарем. Эффективная совместная работа руководителя с секретарем возможна только при условии полного взаимного доверия и понимания между ними.

Оцените предполагаемые деловые качества руководителя баллами от 0 до 10.

1. Доступен. Если у меня возникает какая-нибудь проблема и я не могу с ней справиться, он всегда рядом. Однако он не настаивает на том, чтобы я всегда, по мере моих сил, приходил к нему с решениями проблем, а не с проблемами.
2. Вводит меня в курс дела. Всегда предоставляет мне информацию или сообщает о людях, которые могут быть полезными или интересными в профессиональном плане.
3. Обладает большим чувством юмора. Смеется еще более заразительно, если он сам -объект шутки.
4. Решителен. Всегда готов устранить те несущественные дела, которые могут отвлечь организацию от работы на несколько дней.
5. Скромен. Всегда открыто признает свои ошибки – учится на них и от своих подчиненных ждет того же.
6. Объективен. Отличает внешне важное от действительно важного и всегда там,

где в нем нуждаются.

7.Тверд. Не позволяет высшему руководству растрачивать собственное время.

8.Эффективен. Учит анализировать эффективность выполненных дел.

9.Справедлив. Всегда интересуется тем, как у меня идут дела. Доверяет мне там, где нужно, но всегда заставляет меня выполнять данные мной обещания.

10. Терпеливый. Доводит начатое дело до конца.

Ключ к тестовому заданию «Оценка эффективности взаимоотношений руководителя и секретаря»

Если рейтинг Вашего руководителя ниже 5 по шкале от 0 до 10, поищите другую работу.

Ситуации

Ситуация 1

Ваша сотрудница - секретарь часто делает ошибки при оформлении деловых бумаг. Вы приняли на работу ее недавно, но увольнять ее Вам бы не хотелось - в основном свою работу она выполняет хорошо. Может быть, ей не хватает опыта? Ваши действия?

Ситуация 2

Вы доверили своему секретарю конфиденциальную деловую и личную информацию. На следующий день она становится известна всему коллективу. Вам это неприятно, но Вы стараетесь подавить свои отрицательные эмоции и решить проблему конструктивно. Вы вызываете ее на беседу и говорите:

Ситуация 3

Представьте себе, что Вы - секретарь руководителя крупной компании. Неожиданно к нему пришел очень важный, но не запланированный посетитель. Вы знаете, что Ваш начальник в данный момент занят беседой с другим человеком. Каковы будут Ваши действия?

Ситуация 4

Вы - руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со следующими профессиональными и личными характеристиками (а, б, в). Кого Вы примите на работу? Обоснуйте свое решение.

а) Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, организован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелательность.

б) Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и с посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми.

в) За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие

проблемы.

Ситуация 5

Вы - руководитель крупной компании. Секретарь постоянно отвлекает Вас по пустякам и ничего не может решить самостоятельно. На Ваши замечания по этому поводу секретарь отвечает, что боится сделать что-нибудь не так и тем самым вызвать на себя раздражение руководителя. Ваши действия?

Ситуация 6

Вы выходите из своего кабинета и видите, что Ваш секретарь, сняв трубку звонившего телефона, продолжает разговаривать с одним из сотрудников. Ваши действия?

Контрольные вопросы

1. Какие формы построения взаимоотношений с партнёрами вам известны?
2. Перечислите стили руководства и управления
3. Как можно охарактеризовать взаимосвязь власть и влияние?

Темы рефератов и докладов

1. Истоки современной управленческой науки;
2. Подходы к управлению различных научных школ;
3. Истоки проблем российского менеджмента;
4. Роль предпринимательства в обществе;
5. Социальная ответственность предпринимателя;
6. Этика и современное управление;
7. Повышение показателей этичности поведения;
8. Наука управления;
9. Методы прогнозирования и моделирования;
10. Стратегическое управление;
11. Стратегический подход к управлению операциями;
12. Мотивация и компенсация;
13. Адаптивное руководство;
14. Ситуационные подходы к эффективному лидерству;
15. Теории лидерства;
16. Формирование трудовых ресурсов;
17. Повышение качества трудовой жизни;
18. Конфликт и пути его разрешения;
19. Формы власти и влияния;
20. Умение управлять стрессами;
21. Менеджмент – наука или искусство?
22. Внешняя среда предприятия;
23. Внутренняя среда предприятия;
24. Эффективная мотивация;
25. Конфликт. Как быть?
26. Власть и управление ею;

- 27.Необходимость контроля в организации;
- 28.Переговоры и их правила;
- 29.Этикет поведения на приемах;
- 30.Умение одеваться;
- 31.Имидж менеджера.

Список использованных источников

1. Герчикова, И.Н. Менеджмент[Текст]: учебник /И.Н. Герчикова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Банки и биржи,. –2017г. – 178 с.
2. Зигерт, В. В. Руководитель без конфликтов. [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.В. Зингерт, В.Л. Ланг. – М.: Экономика, 2019г. – 245 с.
3. Басховский, Л.Е. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Л.Е. Басховский. – М.: ИНФРА-М, 2016г.- 504с.
4. Виханский, О. С., Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: МГУ, 2015г.- 345с.
5. Гребцова, В.Е. Менеджмент для студентов колледжей [Текст]: учебник / В.Е. Гребцова. – М.: Ростов-на-Дону, Феникс, 2015г. – 186 с.

