

ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ
«БОГАТОВСКОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ УЧИЛИЩЕ»

Утверждаю: директор ГБПОУ
«Богатовское профессиональное
училище»
/А.В.Чугунов/



2015 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по учебной дисциплине **ОП.03 Менеджмент**
для специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет
(по отраслям)

Разработчик:
преподаватель дисциплины
Чешко Т.Н.

с. Богатое, 2015г.

Методические рекомендации по выполнению практических работ по ОПОП для специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), с. Богатое Самарской области: ГБПОУ «Богатовское профессиональное училище»

Содержание

Пояснительная записка	4
Перечень практических занятий по учебной дисциплине	6
Методические рекомендации по проведению занятий для преподавателей	7
Методические рекомендации по выполнению практических работ для студентов	10
Критерии выполнения студентом практических заданий	12
Методические рекомендации по выполнению различных видов практических работ	14
Тема 1.1. Современный менеджмент: сущность и характерные черты.	14
Тема 1.2. Страницы истории менеджмента.	18
Тема 1.3. Организация и ее среда.	20
Тема 1.4. Процесс управления. Цикл менеджмента.	23
Тема 1.5. Основные функции менеджмента.	29
Тема 1.6. Система методов управления.	36
Тема 1.7. Коммуникативность.	38
Тема 1.8. Принятие решений.	40
Тема 1.10. Деловое общение.	42
Тема 1.11. Эффективность менеджмента.	43
Рекомендуемая литература.	46

Пояснительная записка

Данные методические рекомендации предназначены для студентов, выполняющих практические работы по дисциплине Менеджмент по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям). Методические указания составлены в соответствии с учебным планом, рабочей программой.

Рабочая программа по учебной дисциплине Менеджмент рассчитана на 72 часа, из них 40 часов отводятся на практические занятия.

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

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

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

В результате изучения дисциплины **обучающиеся должны уметь:**

1. Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
2. Анализировать организационные структуры управления;
3. Проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
4. Применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
5. Принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

6. Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

В результате изучения дисциплины должен **знать/понимать**:

1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
2. Методы планирования и организации работы подразделения;
3. Принципы построения организационной структуры управления;
4. Основы формирования мотивационной политики организации;
5. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
6. Внешнюю и внутреннюю среду организации;
7. Цикл менеджмента;
8. Процесс принятия и реализации управленческих решений;
9. Функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
10. Систему методов управления;
11. Методику принятия решений;
12. Стили управления, коммуникации, принципы делового общения.

Перечень практических занятий по учебной дисциплине

№ темы	Содержание практических занятий	Количество часов
1.1.	Современный менеджмент: сущность и характерные черты.	3
	Деловая игра 1. Потерпевшие кораблекрушение.	2
	№ 1. Современные подходы в менеджменте и функции управления.	3
1.2.	Страницы истории менеджмента.	2
	№ 2. Особенности национальных и зарубежные модели менеджмента.	2
1.3.	Организация и ее среда.	5
	Деловая игра 2. Формирование модели организации.	2
	№ 3. Структура организации и внешняя и внутренняя среда организации.	3
1.4.	Процесс управления. Цикл менеджмента.	4
	№ 4. Упражнения по составлению структуры управления.	2
	№ 5. Функции цикла менеджмента.	2
1.5.	Процесс управления. Цикл менеджмента.	8
	Деловая игра 3. Основные управленческие функции.	2
	№ 6. Анализ цикла менеджмента предприятия.	2
	№7. Стратегическое планирование деятельности организации.	2
	№ 8. Построение контроля в организации.	2
1.6.	Система методов управления.	2
	№ 9. Организационные структуры управления.	2
1.7.	Коммуникативность.	4
	№ 10. Коммуникативность и управленческое общение.	2
	№ 11. Построение схем транзакции.	2
1.8.	Принятие решений.	4
	№ 12. Упражнение по рассмотрению вариантов управленческих решений.	2
	№ 13. Решение конфликтной ситуации.	2
1.10.	Деловое общение.	4
	№ 14. Проведение деловой беседы.	2
	№ 15. Проведение рабочего совещания.	2
1.11.	Эффективность менеджмента.	2
	№16. Анализ действия руководителя и подчиненных.	2
ИТОГО		40

Методические рекомендации по проведению занятий для преподавателей

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

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

Таблица 1 – Результаты освоения дисциплины, подлежащие проверке.

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)		Основные показатели оценки результатов	Виды аттестации	
			Текущий контроль	Текущий контроль
У1	Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения.	Выбор метода планирования и организации работы подразделения: разработка необходимых организационных документов (положения об отделе, должностной инструкции, штатного расписания и др.)	Практические работы № 2, 3, 11 Деловая игра 1, 2	Выполнение практических работ; выступления с докладами; выполненные домашние работы; оценки за активное участие на занятиях
У2	Анализировать организационные структуры управления.	Выбор организационной структуры управления с учетом профиля деятельности предприятия	Практические работы № 4, 5 Деловая игра 1, 2	
У3	Проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала.	Выбор методов стимулирования персонала в конкретных практических ситуациях	Практические работы № 6	
У4	Применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения.	Демонстрация умения применения приемов делового и управленческого общения в конкретных практических ситуациях	Практические работы № 9, 10	
У5	Применять эффективные решения, используя систему методов управления.	Выбор эффективного решения в конкретных практических ситуациях	Практические работы № 12, 13, 15	

У6	Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Моделирование проф.деятельности с учетом особенностей менеджмента	Практические работы № 1, 14, 16	
----	--	---	---------------------------------	--

Каждая практическая работа рассчитана на 1-2 ауд. часа. В целом практикум сформирован исходя из рабочей программы дисциплины, рассчитанной на 40 часов.

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

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

Критериями оценки выполнения практических работ являются:

- Использование при решении проблемной ситуации или практического задания современных подходов к управлению организацией;

- Опора при решении на личный или описанный управленческий опыт;

- Обоснованность и аргументированность ответа;

- Согласованность предложенного решения с декларируемыми студентом ценностными ориентациями.

Методические рекомендации по выполнению практических работ для студентов

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

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

При решении практической ситуации студенты должны:

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

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

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

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

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

Критерии выполнения студентом практических заданий

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

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

Критерий оценивания:

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

За невыполнение 50% практической работы - минус 5 баллов;

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

Оценки:

«5» - 14-15 баллов

«4» - 12-13 баллов

«3» - 9-11 баллов

«2» - менее 9 баллов

Правила выполнения практических занятий

Студент должен:

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

Методические рекомендации по выполнению практических работ.

ТЕМА 1.1. СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ.

Деловая игра 1. Потерпевшие кораблекрушение.

Цели занятия:

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

Норма времени: 90 минут

Правила выполнения:

Внимательно прочитайте текст и выполните задание.

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

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

Задача:

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

Результаты рекомендуется занести в таблицу:

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка

1. Зеркало для бритья.
2. Канистра с 25 л воды.
3. Противомоскитная сетка.
4. Одна коробка с армейским рационом.

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

Приложение к упражнению «Потерпевшие кораблекрушение».

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

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

9. Плавательная подушка. Если кто-то окажется за бортом, ее можно использовать как спасательное средство.
10. Химическое средство для отпугивания акул.
11. 1 л рома крепостью 80°. Эта крепость достаточна, чтобы использовать ром как антисептик в случае травмы. Во всех остальных отношениях он бесполезен. Прием рома внутрь может вызвать обезвоживание.
12. Маленький радиоприемник. Не имеет ценности, так как нет передатчика.
13. Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.
14. Противомоскитная сетка. По среди Тихого океана москитов не бывает.
15. Секстант. Без навигационных таблиц и хронометра бесполезен.

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

Практическая работа № 1. Современные подходы в менеджменте и функции управления.

Цели занятия:

Приобрести навыки применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

Норма времени: 90 минут и 45 минут.

Правила выполнения:

Внимательно прочитайте текст и выполните задание.

1. Задания:

1. В книге А. Файоля сформулированы 14 принципов менеджмента. В их числе стабильность персонала, централизация, скалярная цепь. В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?
2. В чем состоит сущность принципов единства распорядительства и единств руководства?
3. На ряде российских предприятий руководители функциональных подразделений руководят деятельностью подчиненных по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положении о них.

Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям по поощрению и наказанию подчиненных. Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

4. Руководствуясь научным принципом управления, менеджер при делегировании подчиненному работ (задач) должен передавать ему необходимые (выбрать требуемое)

а) ответственность; б) власть; в) полномочия

5. Объяснить: какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

- к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены рабочие коллектива

- специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

- в процессе деятельности принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания.

- деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

6. Руководствуясь каким известным принципом управления, менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия и затрат на управление им?

7. Каких конкретных действий требует от руководителей соблюдения принципа устойчивости к воздействию факторов внешней среды?

2. Задание - Разгадайте кроссворд (рис. 1).

По горизонтали:

2. Достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними.

6. Предвидение результатов деятельности предприятия, это.....

9. Основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования.

10. Процесс, обеспечивающий достижение целей организации.

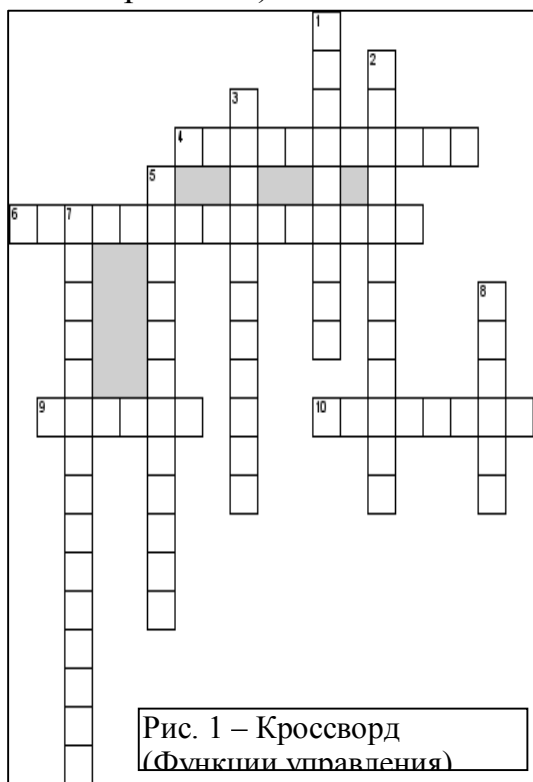
По вертикали:

1. Деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации.

2. Функцией менеджмента номер один общепризнано считается.

3. Осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

5. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми.
7. Задачей этой функции является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее работы.
8. Кому принадлежит теория, согласно которой существует пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения).



ТЕМА 1.2. СТРАНИЦЫ ИСТОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА.

Практическая работа № 2. Особенности национальных и зарубежные модели менеджмента.

Цели занятия:

1. Закрепить на практике знания особенностей японской моделей менеджмента, менеджмента в США и в европейских странах.
2. Развивать аналитические способности.

Норма времени: 90 минут

Правила выполнения:

Внимательно прочитайте текст и выполните задание.

1. Задания:

1. Отметить отличия японской модели менеджмента.
2. Отметить отличия американской модели менеджмента.

3. Отметить отличия европейской модели менеджмента.

Наименование работы: Определите, к какой школе управления относятся приведенные ниже тезисы.

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.

2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Школа _____

1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.

2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.

3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.

4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.

5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Школа _____

1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.

2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Школа _____

1. Развитие принципов управления.

3. Описание функций управления.

4. Систематизированный подход к управлению всей организации.

Школа _____

Контрольные вопросы

1. Каковы основные проблемы менеджмента в России. Назовите пути их решения?

2. Имеются ли в России возможности для использования зарубежного опыта в менеджмент?

2. Задания:

Наименование работы: Выберите из перечисленных ниже характеристик характерные черты японской модели менеджмента.

1) Гарантии занятости и право старшинства;

2) Применение школы научного менеджмента как основы для менеджмента в производственной сфере;

- 3) Работа в группах;
- 4) Консультации и принятие решений в группах;
- 5) Индивидуализм менеджеров, основанный на их личных интересах и потребностях;
- 6) Техническое обеспечение качества продукции;
- 7) Коммуникативные отношения с линейными руководителями.

ТЕМА 1.3. ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ СРЕДА.

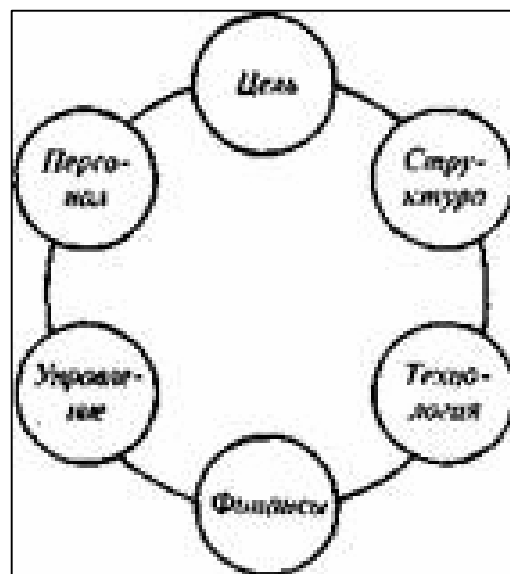
Деловая игра 2. Формирование модели организации.

Цель занятия:

1. Развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющую на эффективность ее деятельности, в том числе таких как:

2. Организационная структура;
3. Система контроля планирования и качества;
4. Принятие управленческих решений в условиях ограниченного времени;
5. Межличностные отношения.

Норма времени: 90 минут



Порядок выполнения работы:

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.
2. Группа студентов делится на подгруппы (3-4 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.
3. Подготовка (10мин) – ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества.

Совет состоит из представителей всех фирм - производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

4. Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

Задание:

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка показали,

что спросом пользуются предложения из 3-6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов: 1) объема производства; 2) качества продукции.

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

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

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

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

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

Шаг 2 (15мин). Первый производственный цикл.

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

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

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

Шаг 5 (20мин). Совет качества проверяет качество продукции сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы в течение обоих

циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм; анализ (80 мин); представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение.

Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии:

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

— Как осуществлялся контроль качества?

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

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

— Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность Вашей организации?

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

Правила производства продукции:

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

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

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

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

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

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

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

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

— Допускается использование собственных имен.

— Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое.

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

— Произведенное слово может использоваться только один раз в течение

одного производственного цикла.

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

Правила реализации продукции:

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

Продукция оценивается по следующей шкале:

+ 1 балл – за каждое слово в принятом предложении;

– 1 балл – за каждое слово в непринятом предложении.

Оценка результатов в Совете качества:

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

Практическая работа № 3. Структура организации и внешняя и внутренняя среда организации.

Цель занятия:

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

Норма времени: 135 минут.

Методические указания:

Для понимания практического задания рекомендуется ознакомиться с характеристиками организационных структур управления. Рассматривая роль и значение организационной структуры предприятий необходимо разобрать вопрос: что является главным, определяющим в выборе и формировании организационной структуры. Студенты должны уяснить, что структура организации является логическим завершением между уровнями управления и

функциональными областями деятельности самой фирмы. Организационная структура основана на разделении труда внутри фирмы, которое может быть рассмотрено по горизонтальной и вертикальной ветвям.

Выполнение заданий студент начинает с изучения теоретического материала.

Порядок выполнения работы:

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

Задание 2. Составьте структуру управления организацией на конкретном примере.

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

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

Выводы по ситуациям оформите в письменном виде.

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

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе. Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджерами с трех до одного.

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

Решение: _____

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

недели после получения заказа. Сейчас автоматизированный завод может изготовить и отправить бипер всего через два часа после того, как поступает заказ.

Решение: _____

Ситуация 3: Если розничная сеть хочет быть доступной для широких масс покупателей, она должна быть высокотехнологичной. Так считают в сети «Пятерочка» и претворяют этот тезис в жизнь.

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

Сеть универсамов «Пятерочка» вышла на рынок в феврале 1999 г., практически сразу после кризиса, т.е. на фоне снижения платежеспособности потребителей. Но уже к концу года «Пятерочка» имела семнадцать универсамов. Компания открывала по три-четыре точки ежемесячно. И для того, чтобы открыть семнадцать универсамов в Москве в 2001г., «Пятерочке» потребовалось всего полгода. Сейчас сеть насчитывает около ста магазинов, а концу 2003г. их будет уже двести. Оборот компании к тому времени должен достичь 700 млн.долл.

Пристрастие «Пятерочки» к скоростному бизнесу заставило ее создать собственное строительное подразделение: магазины ей нужно строить за четыре месяца, а ни один подрядчик на это не способен.

Высокая производительность труда- норма в «Пятерочке». «У нас главные люди-кассиры, они «переносят» в день одиннадцать тонн груза», -утверждают в компании.

Успех «Пятерочки» объясняется очень просто – ее бизнес был хорошо задуман, четко организован и последовательно реализуется.

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

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса».Но это тоже следствие приверженности

принципу работать для большинства в этой стране. Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок.

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке»-жестко прописанные правила внутреннего распорядка.

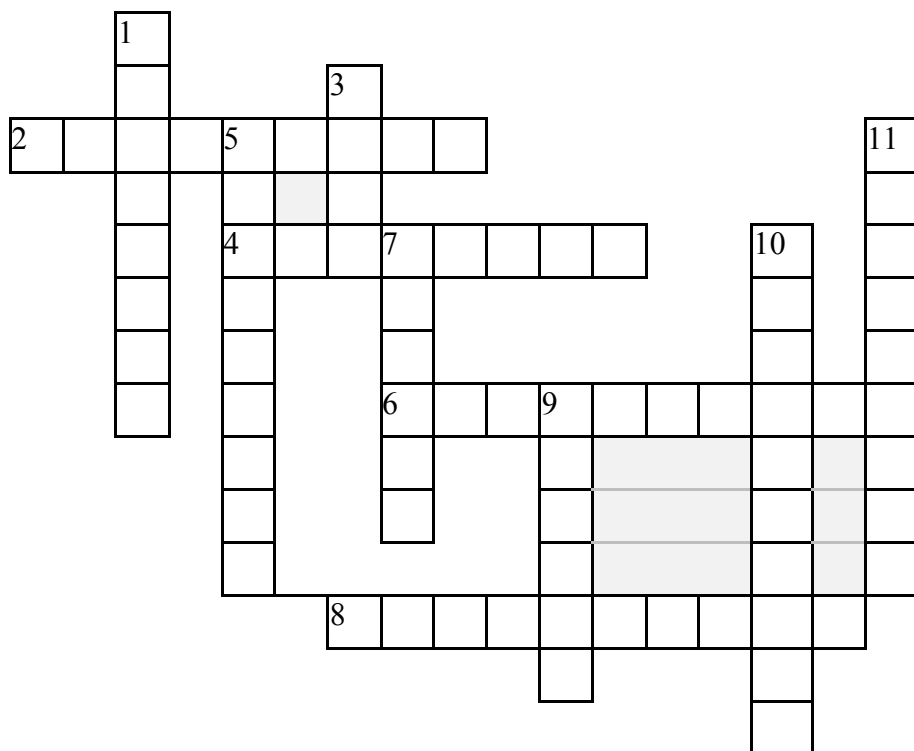
По большому счету, в жизни «Пятерочки» нет ничего неизменного. Перемены случаются даже в пяти «базовых выгодах» для покупателя. Когда «пятерочка» только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: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

Решение: _____

Ответьте на вопросы:

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

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



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

Вопросы:

По горизонтали:

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

По вертикали:

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

ТЕМА 1.4. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ. ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА.

Практическая работа № 4. Упражнения по составлению структуры управления.

Цель занятия:

1. Закрепить на практике знания по составлению структур управления.
2. Развивать аналитические способности.

Норма времени: 90 минут.

Задания:

1. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее.

Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х

секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

2. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать.

Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения, производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

Ответить на вопросы:

1. Назовите основные принципы построения организационных структур.

2. Перечислите достоинства и недостатки отдельных видов организационных структур.

Практическая работа № 5. Функции цикла менеджмента.

Цель занятия:

Научиться составлять план-схему проведения контроля.

Норма времени: 90 минут.

Методические указания

Для понимания практического задания рекомендуется ознакомиться с функциями менеджмента, с характеристикой функции контроля. Выполнение заданий студент начинает с изучения теоретического материала.

Порядок выполнения работы.

Задание. При составлении плана проведения контроля ответьте на следующие вопросы:

- Имею ли я четкое представление о своих задачах и целях? _____

- Помню ли я, что люди не любят контроль со стороны? _____

- Привлекаю ли я к осуществлению контроля своих исполнителей? _____

- Соизмеряю ли я возможности людей с целями и задачами? _____

- Нравится ли мой стиль контроля моим подчиненным? _____

- Нужны ли мне дополнительные сведения для составления мероприятий по контролю? _____
- _____
- Как я осуществляю контроль по результатам? _____
- _____
- Достаточно ли я получаю информации о трудовом процессе? _____
- _____
- Как реагируют подчиненные на мои корректировки? _____
- _____
- Уверенны мои подчиненные, что они двигаются к цели _____
- _____
- Как я сам отношусь к вводимым мною изменениям? _____
- _____
- Как осуществляется контроль в соседних подразделениях? _____
- _____

Ответьте на вопросы:

1. Какую роль играет контроль в функции мотивации работников.
2. Назовите этапы и виды контроля.

ТЕМА 1.5. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.

Деловая игра 3. Основные управленческие функции.

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

Норма времени: 90 минут.

Общие методические указания.

Самая важная из управленческих функций – принятие управленческих решений. Ответственность за принятые решения лежит на руководителе организации или коллегиальном органе, который принимает решения.

Как правило, принятию управленческого решения предшествует тщательная его подготовка, которая включает и анализ управленческой ситуации, и прогнозирование тенденций ее развития, и многое другое. Одно из наших занятий будет специально посвящено основным этапам подготовки управленческого решения.

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

Следующей функцией управления является планирование. Мы знаем такие разновидности планирования, как стратегическое, тактическое и оперативное, в зависимости от тех задач, которые ставятся при разработке планов.

При переходе к рыночной экономике в России конца XX в. Многие предприятия отказались от этой важной управленческой функции, что нередко было одной из причин их не эффективной деятельности.

Основные функции управления реализуются по средством управленческих коммуникаций, по которым передается управленческая информация.

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

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

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

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

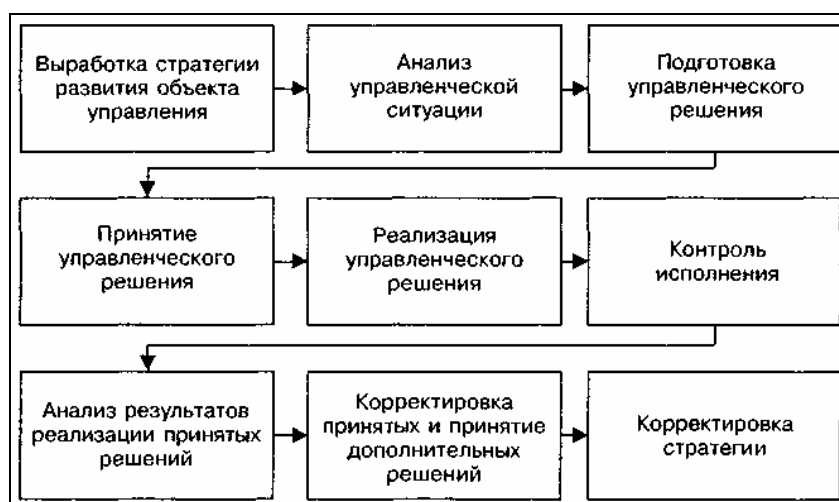


Рисунок 3—Основной управленческий цикл.

Управленческая ситуация № 1

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество

производимой продукции.

В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (не своевременной оплаты закупленной продукции предприятиями - потребителями).

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

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

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

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

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

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

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

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

Управленческая ситуация № 2

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных

участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.

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

Рисунок 4 – Основные функции управления и принципы их реализации.

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

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

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

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

В результате использования такой системы коммуникаций нарушенным оказался принцип независимости контроля. Функции производства продукции и контроля за исполнением осуществлялись одним должностным лицом, что повлекло за собой получение вышестоящим управленческим звеном не всегда

объективной и своевременной информации о ходе выполнения плана.

Естественно, что в такой ситуации и поступление распоряжений вышестоящего управленческого звена нижестоящему запаздывает и не всегда соответствует сложившемуся положению. Директору фабрики можно порекомендовать реорганизовать системы контроля и коммуникаций, по которым поступает информация о ходе выполнения плановых заданий.

Руководство фабрики наряду с заключениями начальников цехов и мастеров должно располагать первичной (непосредственной) информацией о ходе выполнения плановых заданий.

Принятие управленческого решения – первая в ряду основных функций управления. Основной функциональной цепочке – планированию организации, мотивации, контролю – предшествует стратегическое, тактическое или оперативное управленческое решение.

Принятие стратегического решения о переходе на производство нового вида продукции приводит в движение всю основную функциональную цепочку.

Принятие стратегического решения о новой оборонительной Доктрине страны, новой социальной политике или политике экономических преобразований также «включает» всю основную функциональную цепочку, без которой реализация принятого управленческого решения невозможна.

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

Оперативное управленческое решение серьезной проблемы, возникшей в той или иной области деятельности предприятия, также может потребовать включения всей основной функциональной цепочки, начиная с внесения коррективов в утвержденные планы (производственный, финансовый и т.д.).

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

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

Практическая работа № 6. Анализ цикла менеджмента предприятия.



Цель занятия:

Научиться распределять функции руководителя (менеджера) в соответствии с циклом менеджмента (на конкретном примере).

Норма времени: 90 минут.

Задания:

1. Заполните схему цикла менеджмента.
2. Изучите внимательно пример должностной инструкции начальника отдела кадров (вариант1), заместителя директора (вариант2), менеджера по продажам (вариант3), бренд-менеджера (вариант 4). Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполните таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов инструкции). Должностные инструкции представлены в приложении 1.

Распределение функций начальника отдела кадров по стадиям цикла менеджмента.

Функция управления (стадия цикла менеджмента)	Функции начальника отдела кадров
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3. Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации и его заместители.	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой.	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням.	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями.	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей.	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования.	

4. Решите приведенную ниже ситуацию.

5. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

Ситуация.

Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления.

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, новых основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное в слух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, и рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Постановка задачи:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».
4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в

условиях становления рыночных отношений?

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой управленческие функции?
2. Что такое планирование?
3. Место планирования в стране с рыночной экономикой;
4. Организация, как объект менеджмента;
5. Что такое мотивация?
6. Какова роль контроля в управлении?
7. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?

ТЕМА 1.6. СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ.

Практическая работа № 9. Организационные структуры управления.

Цель занятия:

Научиться анализировать и определять достоинства и недостатки организационных структур управления.

Норма времени: 90 минут.

Методические указания.

Для понимания практического задания рекомендуется ознакомиться с современными организационными структурами управления предприятием, необходимо более подробно и прочно усвоить управленческие структуры. Выполнение заданий студент начинает с изучения теоретического материала, руководствуясь справочной литературой.

Порядок выполнения работы.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ответьте на вопросы:

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

ТЕМА 1.7. КОММУНИКАТИВНОСТЬ.

Практическая работа № 10. Коммуникативность и управленческое общение.

Цель занятия:

Научиться составлять этап коммуникационного процесса и определять барьеры, препятствующие коммуникации.

Норма времени: 90 минут.

Методические указания.

Для понимания практического задания рекомендуется ознакомиться с примерным планом составления характеристики на работника организации. Владение информацией, полной и достоверной, является одним из главных условий успешной деятельности руководителя. Работа с информацией показывает, что уже в простейших формах ее поиска, изучения и применения встречаются некоторые затруднения. Все значительно усложняется, когда в ход дела, в поток информации вступают новые действующие лица. Чтобы не запутаться в частных вопросах информации, приведите ее в определенную систему, выявите наиболее общие, принципиальные вопросы. Особенно внимательно следует рассмотреть вопрос методики приема и уяснения устной информации, где искажения и неточности достигают значительных величин (иногда до 30%).

Выполнение заданий студент начинает с изучения теоретического материала.

Порядок выполнения работы.

Задание 1. Составьте и проанализируйте этап коммуникационного процесса по следующей схеме:

ЭТАП ПОСЫЛКИ ИНФОРМАЦИИ:

отправитель	кто я такой?
формулирование значения	что я хотел послать?
носители послания	через что решил послать?
форма послания	как организовано послание?
послание	что послал?
передатчик	кто передал послание?
канал	через что и каким образом передано послание?

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ:

канал	кто я такой?
приемник	кто получил послание?
восприятие послания	что получил?

ЭТАП ПОЛУЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ:

интерпретация послания	как понял?
оценка послания	как оценил значение?
заключение о послании	принято ли к исполнению?
получатель	кто отвечает на послание?

Решение: _____

Задание 2. Назовите и раскройте содержание основных видов информации, приемов и способов ее отправки и получения.

Решение: _____

Ответьте на вопросы:

1. Что такое управленческое общение?
2. Цель и значение коммуникационного процесса.
3. Какие вы знаете этапы коммуникации?

Практическая работа № 11. Построение схем транзакции.

Цель занятия:

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

Норма времени: 90 минут.

Задания.

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

ТЕМА 1.8. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ.

Практическая работа № 12. Упражнение по рассмотрению вариантов управленческих решений.

Цель занятия:

Приобретение студентами практических навыков выработки и принятия эффективных управленческих решений.

Норма времени: 90 минут.

Задания:

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

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

2. Групповое решение проблемы. Метод консенсуса

3. Экспертное заключение.

4. Расчеты.

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

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

Всего _____ Сумма _____ Ваш балл (сумма) _____ Балл группы (сумма) _____

Данные:

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

41 - 50 – удовлетворительно 51 и более – плохо

6. Подведение итогов.

Каждая группа отвечает на вопросы:

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

Практическая работа № 13. Решение конфликтной ситуации.

Цель занятия:

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

Норма времени: 90 минут.

Задания.

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

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

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

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

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

В отдел поступила новая сотрудница - К. Алексина - молодая женщина, которая оканчивает заочно МИЭМП. Ее приход был встречен дружелюбно со стороны всех и в том числе руководителя. Алексина имеет заметные успехи в работе.

Руководитель некоторое время «по-матерински» опекала ее, но потом наступил перелом в их отношениях, и по непонятным причинам для Алексиной отношения резко ухудшились. Попова стала постоянно придирается к Алексиной, стараясь унизить ее как личность, не давала спокойно работать.

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на создавшуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.

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

Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта.

Проведите эту работу в 3 этапа:

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

На основе этого предложите способ разрешения конфликтной ситуации.

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

ТЕМА 1.10. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ.

Практическая работа № 14. Проведение деловой беседы.

Цель занятия:

1. Уяснить сущность и цели деловой беседы.
2. Изучить основные этапы процесса подготовки и проведения деловой беседы.
3. Получить определенные навыки в подготовке и проведении деловой беседы, в подготовке коммерческих предложений.

Норма времени: 90 минут.

Методические рекомендации по выполнению практической работы.

Информация, полученная через Интернет (Собрать через Интернет информацию о данной организации (торговой). Наша организация может являться поставщиком. Выяснить, каковы состояние и тенденции развития данного сектора рынка, какие возможности на нем есть для нас? Чем мы можем

быть полезны данной компании? Собрать информацию об использовании данной компанией товаров (услуг), аналогичных нашим.

Задания.

1. Определить цели предстоящей встречи.
2. Подготовиться к встрече.
3. Подготовиться для обсуждения возможных возражений собеседника в ходе встречи.
4. Составить рабочий план беседы.
5. Провести деловую беседу и принять решение.

Практическая работа № 15. Проведение рабочего совещания.

Цель занятия:

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

Норма времени: 90 минут.

Методические рекомендации по выполнению практической работы.

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

Задания

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

ТЕМА 1.11. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА.

Практическая работа №16. Анализ действия руководителя и подчиненных.

Цель занятия:

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

Норма времени: 90 минут.

Задания

1. Изучите способы влияния руководителя на подчиненных. Назовите сильные и слабые стороны убеждения.

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

Ситуация.

"Подавление" собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные "атаки" ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойней тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы.

Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. ("Не позволяйте мухе выбить вас из седла." Д. Карнеги.)

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

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

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

Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал

Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

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

"Поставьте себя на мое место". Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты

это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия - размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать "с его точки зрения", решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей - показатель высокой культуры мышления руководителя.

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

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

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основные источники:

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник (среднее профессиональное образование). – Ростов н/Д: Издательство «Феникс», 2015.

Дополнительные источники:

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