

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.»

Филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.»  
в г. Петровске

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала СГТУ  
имени Гагарина Ю.А.  
в г. Петровске  
Е.А. Бесшапошникова  
\_\_\_\_\_ 2023 г.




## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

по дисциплине

ОП.12 «Менеджмент в профессиональной деятельности»  
специальности

09.02.07 «Информационные системы и программирование»

Методические указания рассмотрены на  
заседании предметной (цикловой) комиссии  
обще профессиональных дисциплин,  
профессиональных модулей специальностей  
технического профиля  
«14» июня 2023 года, протокол № 12  
Председатель ПЦК  Лескина Т.А./

Петровск 2023

## **Пояснительная записка.**

Методические указания по выполнению практических работ подготовлены на основе рабочей программы учебной дисциплины ОП.12 «Менеджмент в профессиональной деятельности», разработанной на основе ФГОС СПО по специальности 09.02.07 «Информационные системы и программирование» и соответствующих общих (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций.

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ОК 10. Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

ПК 9.7. Осуществлять сбор статистической информации о работе веб-приложений для анализа эффективности его работы.

ПК 9.10. Реализовывать мероприятия по продвижению веб-приложений в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".

ПК 11.1. Осуществлять сбор, обработку и анализ информации для проектирования баз данных.

Целью освоения учебной дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» является:

-обеспечение сформированности представлений об организации, и её системе построения;

-обеспечение сформированности представлений о процессах управления, средствах и методах воздействия управляющей системы.

**При выполнении практических работ студент должен знать:**

- функции, виды и психологию менеджмента;
- методы и этапы принятия решений;
- технологии и инструменты построения карьеры;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- принципы делового общения в коллективе;
- основы предпринимательской деятельности;
- основы финансовой грамотности;
- правила разработки бизнес-планов;
- порядок выстраивания презентации;
- кредитные банковские продукты.

**При выполнении практических работ студент должен уметь:**

- управлять рисками и конфликтами;
- принимать обоснованные решения;
- выстраивать траектории профессионального и личностного развития;

- применять информационные технологии в сфере управления производством;
- строить систему мотивации труда;
- управлять конфликтами;
- владеть этикой делового общения;
- организовывать работу коллектива и команды;
- взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности;
- выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;
- презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;
- оформлять бизнес-план;
- рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования;
- определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности;
- презентовать бизнес-идею;
- определять источники финансирования.

Содержание практических занятий определено рабочей программой и тематическим планированием, соответствует теоретическому материалу изучаемых разделов учебной дисциплины.

Объем практических занятий по дисциплине определяется учебным планом по данной специальности.

Продолжительность практического занятия – 2 академических часа. Перед проведением практического занятия преподавателем организуется инструктаж, а по его окончании – обсуждение итогов. Комплект методических указаний по выполнению практических работ дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» содержит 7 практических занятий.

### **Темы практических работ.**

#### **Практическая работа №1**

Тема: Основы менеджмента.

#### **Практическая работа №2**

Тема: Основы менеджмента.

#### **Практическая работа №3**

Тема: Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда.

#### **Практическая работа №4**

Тема: Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений.

#### **Практическая работа №5**

Тема: Принципы делового общения в коллективе .

#### **Практическая работа №6**

Тема: Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов.

#### **Практическая работа №7.**

Тема: Менеджмент в сфере информационных систем и программирования.

## **ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

Прежде чем приступить к выполнению заданий, внимательно прочитайте данные рекомендации. Практические работы включают в себя задания следующих видов:

### **1. Установите соответствие между понятием и видами его проявления:**

К каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца

<b>Понятие</b>	<b>Вид деятельности</b>
техническое	управление технологическими процессами и оборудованием
государственное	управление жизнью общества через органы власти
идеологическое	управление социальными процессами, внедрение идеологий;
хозяйственное	управление производственной и экономической деятельностью организаций.

### **2. Ответ на поставленные вопросы (с аргументацией)**

- Прочитайте вопрос и вникните в него.
- Для удобства подчеркните ту, фразу, которая, по вашему мнению, является главной. Это поможет вам быстрее сориентироваться при ответе на вопрос.
- Если вы считаете, что можете ответить на вопрос без помощи лекции и дополнительной литературы – приступайте. Если же вопрос заставляет вас сомневаться, откройте лекционную тетрадь (учебник или дополнительную литературу), прочитайте необходимый пункт, вникните в содержание и после этого приступайте за работу.
- **ГЛАВНОЕ!** Не переписывайте отрывки лекции в рабочую тетрадь! Четко отвечайте на ПОСТАВЛЕННЫЙ вопрос!
- Не забудьте привести аргументацию (обоснование) вашей позиции, если вопрос предполагает личностное отношение к проблеме.

### **3. Заполнение схем**

- Прочитайте название схемы.
- Исходя из названия, вы поймете цель предстоящей работы.
- Воспользуйтесь материалами лекций или другими источниками, чтобы заполнить таблицу (схему).
  - Используйте цветные графические материалы для выделения строк, столбцов или элементов схем.
  - Особое внимание обращайте на четкость при отборе материала: делайте записи кратко и четко!

#### 4. Как составить глоссарий, словарь, тематический тезаурус

**Глоссарий** – словарь, раскрывающий смысл используемых терминов.

Глоссарий понимается как собрание глосс - непонятных слов и выражений. Такое понимание позволяет развести ведение глоссария и словаря, как сходных, но не однозначных видов учебных заданий. Например, глоссарий можно составлять по заранее заданным преподавателем, терминам и понятиям.

Тогда как ведение словаря, можно рассматривать как более свободное учебное задание, когда раскрываются, например, иные значения тех или иных терминов (апперцепция у Г.В. Лейбница и современной теории восприятия).

**Словарь** (как и глоссарий) может иметь предметный, именной или смешанный характер. В дальнейшем мы не будем подчёркивать сходство словаря и глоссария.

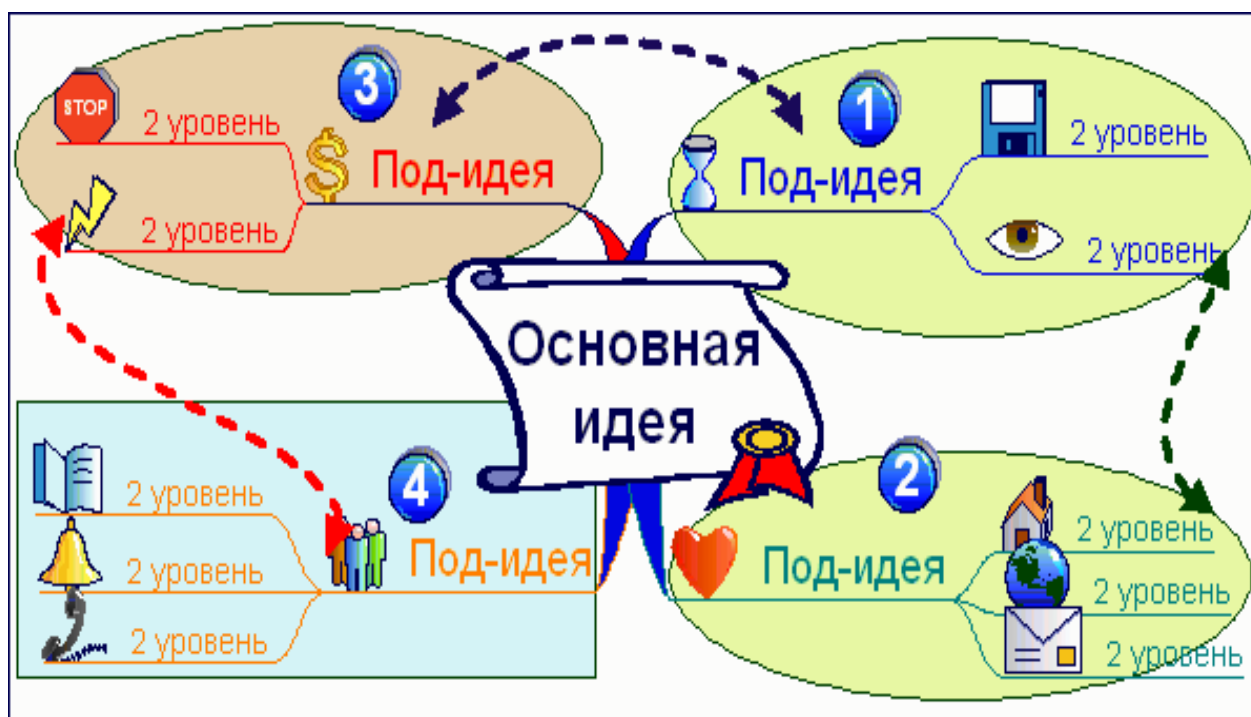
##### Образец заполнения терминологического словаря

Термин	Содержание	Источник сведений
Внимание	1 вариант. Сосредоточенность деятельности субъекта в данный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте. 2 вариант.....	Википедия. Электронный ресурс. Режим доступа - свободный. Дата обращения - 29 ноября 201... года.

**Составление тематического тезауруса** - упорядоченного комплекса базовых понятий по определенному разделу или теме.

#### 5. Как выполнить интеллект-карту

##### а. Работа над структурой карты



- В центре листа создаём образ, символизирующий главную Цель.
- На главных ветках записываем основные части этого проекта, задачи.
- На ветках 2-го уровня – разукрупняем информацию.

- Проставляем везде где возможно время, которое потребуется у нас на выполнение того или иного шага. И по возможности дату, когда этим шагом планируем заняться, ну и конечно средства.
- Мыслите трёхмерно.
- Используйте стрелки, значки и другие визуальные вспомогательные средства, чтобы показать связь между различными элементами.
- Не заостряйтесь на одной области. Если к вам не приходят мысли в одной ветке, перейдите к другой.
- Выкладывайте идеи сразу же, как только они появляются. Не судите и не сдерживайтесь.

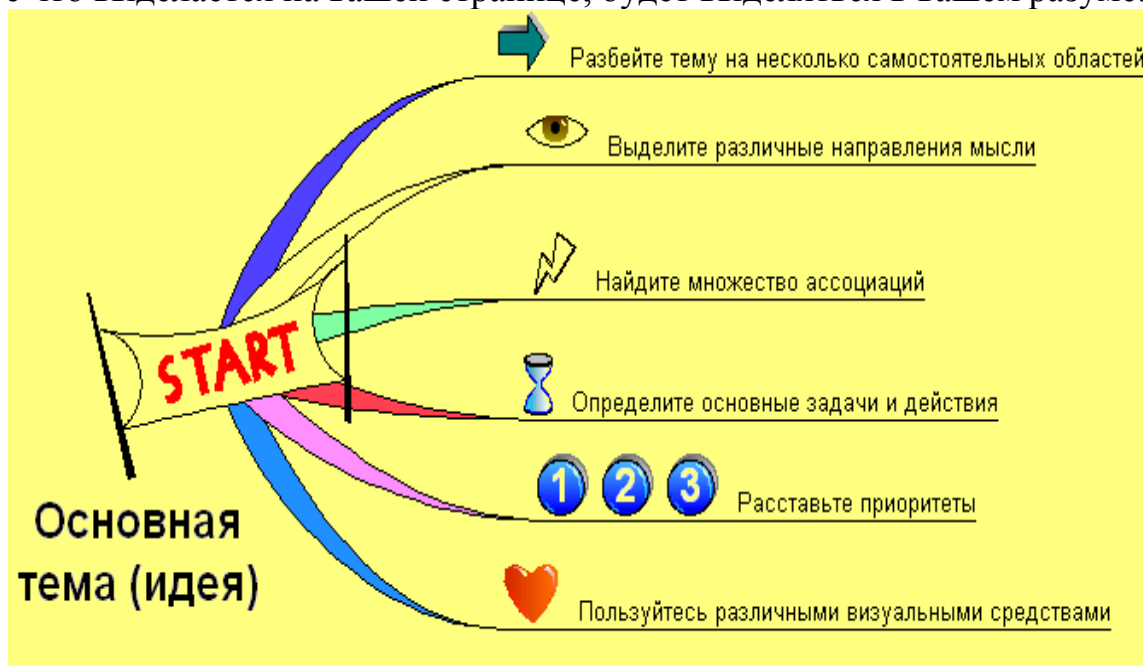
Разорвите границы. Если у вас заканчивается свободное место, не начинайте всё заново, на новом листе, просто приклейте к краю вашей карты дополнительный лист.

Проявите творчество. Творчество способствует запоминанию.

Будьте вовлечены в процесс. Получайте от него удовольствие.

### **Советы по созданию интеллект карт**

- Используйте только ключевые слова или изображения.
- Начинайте создание карты с центра страницы.
- Центр должен представлять собой яркий и сильный визуальный образ, который является общим для всего остального содержимого карты.
- Создавайте субцентры для подтем.
- Пишите печатными буквами. Это делает вашу карту более читабельной и запоминающейся. Нижний регистр букв более отчётливо виден и лучше запоминается, чем верхний регистр.
- Используйте цвета, чтобы сделать темы и ассоциации более яркими.
- Всё что выделяется на вашей странице, будет выделяться в вашем разуме.



## **6.Как выполнить эссе**

### **Методические рекомендации по написанию эссе**

Эссе студента - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

### **Тема эссе**

Тема не должна инициировать изложение лишь определений понятий, ее цель — побуждать к размышлению.

### **Построение эссе**

Структура эссе.

1. Титульный лист.

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение.

### **Как подготовить и написать эссе?**

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:

- исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);
- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);
- аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами).

Процесс написания эссе можно разбить на несколько стадий: обдумывание — планирование — написание — проверка — правка.

Планирование — определение цели, основных идей, источников информации, сроков окончания и представления работы.

Цель должна определять действия. Идеи, как и цели, могут быть конкретными и общими, более абстрактными. Мысли, чувства, взгляды и представления могут быть выражены в форме аналогий, ассоциации, предположений, рассуждений, суждений, аргументов, доводов и т.д.

## Практическое занятие № 1

### Тема : Основы менеджмента

**Цель:** изучить особенности организации управленческого труда, основные роли руководителя и сформировать модель современного менеджера.

**Оборудование:** инструкционно - технологическая карта.

**Справочный материал:** таблицы, схемы.

### Содержание работы

#### Теоретическая часть

#### Понятие и содержание современного менеджмента

##### 1. Сущность, цели и задачи управления

**Управление** – это процесс воздействия, направленный на достижение определенных целей. **Выделяют следующие виды управления:**  
техническое - управление технологическими процессами и оборудованием;  
государственное - управление жизнью общества через органы власти;  
идеологическое (негосударственное, неполитическое) – управление социальными процессами, внедрение идеологий;  
хозяйственное – управление производственной и экономической деятельностью организаций.

В управлении выделяют **субъект управления** (тот, кто осуществляет управление – отдельный человек или группа людей) и **объект управления** (те, кем управляют – объединения, организации, трудовая деятельность).

**Субъектами** коммерческой деятельности могут являться юридические и физические лица, которые наделены правом ее осуществления. Что касается **объектов** коммерческой деятельности, то ими являются конкурентоспособные товары и услуги, востребованные на потребительском рынке.

**Менеджмент** – это процесс управления организацией.

При определении понятия «менеджмент» выделяют следующие составляющие:

#### **Наука**

(область человеческого знания)

#### **Искусство**

(практика выполнения работы по управлению и руководству)

#### **Процесс**

(способ управления, руководства)

#### **Функция**

(совокупность разнообразных видов деятельности)

#### **Управленческий персонал**

(люди, контролирующие и направляющие работу организации)

#### **Аппарат управления**

(орган, обеспечивающий механизм управления)

Менеджмент = искусство + опыт + обучение

**Менеджмент** – это вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией определенных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

#### **Цели менеджмента:**

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;



- удовлетворение потребностей рынка;
- координация деятельности персонала;
- решение социальных вопросов.

#### **Задачи менеджмента:**

- определение целей создания, функционирования и развития организации;
- разработка стратегии развития;
- выявление приоритетных целей и их очередность, разработка планов работы;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- создание эффективной структуры;
- мотивация и стимулирование персонала;
- совершенствование производственного процесса;
- снижение затрат
- постоянный контроль за эффективностью работы;
- текущее регулирование процесса;
- управленческий анализ результатов деятельности.

**Менеджер** – наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения в определенных сферах деятельности организации.

Менеджеры бывают разных уровней в зависимости от сложности решаемых ими задач и возлагаемых на них функций. Менеджеров подразделяют на три группы:

1. руководители высшего звена – определяют основное направление деятельности организации, ее цели и задачи (генеральный директор, директора компании);
2. руководители среднего звена – отвечают за практическую реализацию решений, согласовывают усилия различных подразделений организации (начальник цеха, отдела);
3. руководители низшего звена – руководство деятельностью непосредственных исполнителей – рабочих и служащих (мастер, начальник участка, группы).

### **Практическая часть**

**Задание 1. Ответить на вопросы.** Выделите и дайте развернутый ответ, основные различия между понятиями «управление» и «менеджмент».

1. Что такое менеджмент?
2. В чем состоит сущность управления?
3. Какие подсистемы можно выделить в системе менеджмента?
4. Что такое субъект управления?
5. Почему в менеджменте сочетаются наука и искусство?
6. Что такое принципы управления?
7. В чем состоит сущность системного подхода к управлению?
8. Перечислите подходы к управлению и поясните их.
9. Что такое методы управления?
10. На чем основываются административные методы управления?
11. На чем основываются экономические методы управления?

**Задание 2.** Раскройте особенности управленческого труда и заполните таблицу.

<b>Цель управленческого труда</b>	
<b>Объект управленческого труда</b>	
<b>Предмет управленческого труда</b>	
<b>Средства труда</b>	
<b>Характеристика управленческого труда</b>	
<b>Результат управленческого труда</b>	

**Задание 3.** Разбор ситуаций.

### **Ситуация 1**

Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

1. Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен (как таблица умножения) и применен на практике в любой ситуации.

2. Менеджмент — это сложное социально-экономическое и технически- информационное явление, т.к. ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство ее применения на практике.

### **Ответьте на вопросы:**

1. Какую позицию вы считаете правильной?
2. В каком соотношении в своей работе современный менеджер должен руководствоваться наукой управления, либо опираться на искусство управления?

Заполните таблицу распределив проценты в соответствии с уровнями управления в организации.

**Таблица к ситуации 1**

	Высший уровень	Средний уровень	Низший уровень
Наука, знание			
Искусство, интуиция			
Итого:	100%	100%	100%

### **Ситуация 2**

Вашему вниманию предлагается диалог двух инженерно-технических работников:

– Я считаю, что управление — это сфера деятельности, в которой может

работать «узкий специалист» любой технической отрасли.

– Нет, управление — это профессиональная сфера деятельности, в которой должен и может успешно работать только специалист в области управления, т.е. менеджер.

**Ответьте на вопросы:**

1. Какой точке зрения вы отдаете предпочтение? От вас зависит выбор руководителя, есть два варианта: назначить на вакантное место знающего специалиста без управленческих навыков (инженерный подход) или профессионального менеджера, не обладающего в полной мере специальными знаниями (управленческий подход)?

2. Постарайтесь условно оценить, в какой степени менеджер должен быть специалистом, управленцем, экономистом, юристом, психологом и т.д. Заполните таблицу указав степень значимости от 1 до 7 в соответствии с уровнями управления в организации.

**Таблица к ситуации 2**

	<b>Высший уровень</b>	<b>Средний уровень</b>	<b>Низший уровень</b>
<b>Управленец</b>			
<b>Экономист</b>			
<b>Специалист (инженер)</b>			
<b>Юрист</b>			
<b>Социолог</b>			
<b>Психолог</b>			
<b>Педагог</b>			

**Задание 3.** Сделать схему по теме, выделив главные составляющие менеджмента: субъект, объект, виды управления, цели менеджмента, задачи менеджмента, методы и способы управления.

**Практическое занятие № 2**

**Тема: Основы менеджмента.**

**Цель:** изучить особенности организации управленческого труда, основные роли руководителя и сформировать модель современного менеджера.

**Оборудование:** инструкционно - технологическая карта.

**Справочный материал:** таблицы, схемы.

**Содержание работы**

**Теоретическая часть**

**Понятие и содержание современного менеджмента**

**1. Сущность, цели и задачи управления**

**Управление** – это процесс воздействия, направленный на достижение

определенных целей. **Выделяют следующие виды управления:**

техническое - управление технологическими процессами и оборудованием;

государственное - управление жизнью общества через органы власти;

идеологическое (негосударственное, неполитическое) – управление социальными процессами, внедрение идеологий;

хозяйственное – управление производственной и экономической деятельностью организаций.

В управлении выделяют **субъект управления** (тот, кто осуществляет управление – отдельный человек или группа людей) и **объект управления** (те, кем управляют – объединения, организации, трудовая деятельность).

**Субъектами** коммерческой деятельности могут являться юридические и физические лица, которые наделены правом ее осуществления. Что касается **объектов** коммерческой деятельности, то ими являются конкурентоспособные товары и услуги, востребованные на потребительском рынке.

**Менеджмент** – это процесс управления организацией.

При определении понятия «менеджмент» выделяют следующие составляющие:

**Наука**

(область человеческого знания)

**Искусство**

(практика выполнения работы по управлению и руководству)

**Процесс**

(способ управления, руководства)

**Функция**

(совокупность разнообразных видов деятельности)

**Управленческий персонал**

(люди, контролирующие и направляющие работу организации)

**Аппарат управления**

(орган, обеспечивающий механизм управления)

Менеджмент = искусство + опыт + обучение

**Менеджмент** – это вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией определенных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

**Цели менеджмента:**

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- координация деятельности персонала;
- решение социальных вопросов.

**Задачи менеджмента:**

- определение целей создания, функционирования и развития организации;
- разработка стратегии развития;
- выявление приоритетных целей и их очередность, разработка планов работы;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- создание эффективной структуры;
- мотивация и стимулирование персонала;
- совершенствование производственного процесса;

- снижение затрат
- постоянный контроль за эффективностью работы;
- текущее регулирование процесса;
- управленческий анализ результатов деятельности.

**Менеджер** – наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения в определенных сферах деятельности организации.

Менеджеры бывают разных уровней в зависимости от сложности решаемых ими задач и возлагаемых на них функций. Менеджеров подразделяют на три группы:

4. руководители высшего звена – определяют основное направление деятельности организации, ее цели и задачи (генеральный директор, директора компании);

5. руководители среднего звена – отвечают за практическую реализацию решений, согласовывают усилия различных подразделений организации (начальник цеха, отдела);

6. руководители низшего звена – руководство деятельностью непосредственных исполнителей – рабочих и служащих (мастер, начальник участка, группы).

## **Практическая часть**

### **Задание 1. Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте характеристику основных понятий управления.
2. Определите цели, задачи и предмет учебной дисциплины.
3. Обозначьте место менеджмента в системе социально-экономических категорий.
4. Определите цели и задачи управления.
5. Выявите особенности менеджмента в социальной сфере.
6. Охарактеризуйте основные виды менеджмента.
7. Назовите условия и предпосылки возникновения менеджмента, его роль в развитии современного производства.
8. Охарактеризуйте основные этапы формирования менеджмента.
9. Охарактеризуйте возникновение тейлоризма и его сущность.
10. Определите роль Ф.Тейлора в развитии научной организации управления.
11. Дайте характеристику основным положениям системы Тейлора.
12. Обозначьте вклад Г.Форда, Г. Эмерсона в развитие теории и практики менеджмента.
13. Обозначьте вклад административной школы менеджмента.
14. Охарактеризуйте сущность и принципы «теории администрации».
15. Опишите вклад А. Файоля в развитие классической школы менеджмента.
16. Охарактеризуйте процесс возникновения «неоклассической» школы.
17. Охарактеризуйте процесс возникновения школы «человеческих отношений».
18. Обозначьте вклад Э. Мейо и М. Фоллетт в развитие менеджмента
19. Охарактеризуйте ситуационный, процессный и системный подход, их сущность и основные отличия.
20. Обозначьте особенности современного менеджмента, его сущность и перспективы развития.
21. Расскажите о национальных особенностях менеджмента.

- 22.Сделайте сравнительный анализ японского и американского менеджмента.  
23.Охарактеризуйте управленческие идеи в России.

**Задание 2.** Разработайте собственный регламент работы на какой-либо период (неделю, месяц, год). Оцените эффективность работы любого руководителя (или сделайте оценку своей эффективности как руководителя) по тесту. Прочитайте внимательно ниже следующие вопросы, внесенные в таблицу и дайте на них однозначные ответы «да» или «нет».

Анкета по оценке эффективности работы руководителя

№	Вопросы	Ответы	
		Да	Нет
1	Стремитесь ли Вы все время работать в сотрудничестве с другими людьми?		
2	Помните ли Вы имена людей, с которыми встречаетесь?		
3	Выражаете ли Вы свою благодарность подчинённому (коллеге) за каждую хорошо выполненную работу?		
4	Благодарите ли Вы работника в присутствии его коллег по работе?		
5	Критикуете ли Вы своих подчинённых наедине?		
6	Стремитесь ли Вы найти в людях хорошее?		
7	Готовы ли Вы к тому, чтобы отметить хорошую работу своей группы в докладе вышестоящему руководителю?		
8	Принимаются ли Ваши указания с удовольствием?		
9	Даёте ли Вы пояснение причин, заставивших принять то или иное решение?		
10	Оставляете ли Вы время для проведения планирования себе и подчинённым Вам работникам?		
11	Поощряете ли Вы других вносить предложения, проявлять инициативу и критиковать?		
12	Проявляют ли другие доверие к Вашим инициативам?		
13	Знаете ли Вы, как можно эффективно использовать возможности подчинённого Вам персонала?		
14	Есть ли у Вас желание узнать, чем интересуются Ваши подчинённые?		
15	Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?		
16	Готовы ли Вы изменить свою работу с целью повышения её эффективности?		
17	Советуетесь ли Вы с подчинёнными перед тем, как принять решение, касающееся их?		

18	Пытаетесь ли Вы создать хорошую рабочую группу, в частности путём рассказа о предстоящих планах и о том, как мыслится их выполнение?		
19	Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?		
20	Существует ли годичный план повышения квалификации персонала, и если таковой имеется, то соответствует ли он требованиям времени?		
21	Умеете ли Вы ясно и доходчиво излагать свои мысли?		
22	Разрешаете ли Вы себе и другим (на Вашем участке) делать ошибки?		
23	Являетесь ли Вы честным по отношению к себе?		
24	Есть ли у Вас желание уволить плохого работника?		
25	Следите ли Вы регулярно за состоянием своего здоровья?		
26	Берёте ли Вы с удовольствием за работу, которая по сравнению с нынешней значительно сложнее?		
27	Много ли у Вас уходит времени на принятие трудных решений?		
28	Знаете ли Вы, как проводить беседу с подчинёнными по вопросам повышения эффективности работы?		
29	Знаете ли Вы, на какие вопросы следует обращать внимание при подборе новых работников?		
30	Занимаетесь ли Вы с удовольствием проблемами, вопросами и жалобами своих подчинённых?		
31	Стремитесь ли Вы сознательно сохранять определённую дистанцию по отношению к подчинённым?		
32	После того как решение принято, способны ли Вы не сокрушаться по поводу его содержания?		

### **Задание.**

Определить на основе этих вопросов и ответов на них положительные и отрицательные стороны в поведении руководителя и написать выводы. Проанализировать сильные и слабые стороны поведения руководителя (моего поведения как руководителя).

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

Проанализируйте следующие вопросы, имеющие непосредственное отношение к эффективной работе руководителя:

1. Как должен быть организован труд, чтобы руководитель мог работать эффективно?
2. Чего ждут от эффективного руководителя подчинённые, т.е. какого руководителя персонал считает эффективным?
3. На основании чего следует оценивать работу руководителя, его эффективность?

## Практическое занятие № 3.

**Тема: Планирование и отбор кадров.**

**Цель:** изучить современные подходы в менеджменте.

**Оборудование:** инструкционно - технологическая карта.

**Справочный материал:** таблицы, схемы.

**Содержание работы**

### Теоретическая часть

#### Виды менеджмента

Работа менеджеров охватывает разные сферы деятельности организации и различные процессы, протекающие внутри них. В связи с этим выделяют следующие **виды менеджмента**:

**организационный менеджмент** – создание организации, формирование ее структуры и системы управления ее, разработка инструкций и т.п.;

**стратегический менеджмент** – определение долгосрочных целей организации и основных путей их достижения;

**производственный менеджмент** – управление объектами и процессами, выбор используемых технологий для производства товаров и услуг;

**менеджмент персонала** – разработка кадровой политики и решений по управлению персоналом в организации;

**финансовый менеджмент** – управление финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли;

**маркетинговый менеджмент** – установление взаимоотношений организации с рынком;

**логистика** – планирование, контроль, управление доставкой, складированием и переработкой материалов и доведение готовой продукции до потребителя;

**инновационный менеджмент** – создание и внедрение новых видов товаров и услуг, а также технологий.

В связи с этим менеджеров подразделяют в зависимости от выполняемых ими функций: менеджеры по продажам, менеджеры по персоналу, менеджеры по рекламе и т.д.

#### 3. Принципы менеджмента

Управление осуществляется в соответствии с определенными правилами, соблюдение которых обеспечивает успех организации, а несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

**Принципы менеджмента** – основополагающие правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

**Основными принципами менеджмента**, которыми необходимо

**Современные принципы** управления нацеливают внимание на социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными.

#### Современные подходы в менеджменте

В современном менеджменте выделяют **4 основные подхода**:

1. **количественный подход** – использование количественных измерений при принятии решений; использование информационных систем управления и вычислительной техники.



2. **процессный подход** – управление рассматривается как непрерывный процесс, состоящий из следующих функций:

↑  
планирование → организация → мотивация → контроль

Эти функции находятся в постоянной взаимосвязи и объединены между собой процессами принятия решений и передачи информации.

3. **системный подход** – организация рассматривается как единая целое, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды.

4. **ситуационный подход** – принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов (влияние окружающей среды).

Современный менеджмент вбирает в себя достижения различных подходов, продолжает пополняться новыми знаниями, дополняя существующие системы и методы.

В России постепенно создается модель российского менеджмента, которая основывается на обобщении мирового опыта эффективного управления, а также на собственном богатом опыте, существующем в нашей стране и национально-исторических особенностях нашей культуры.

### **Практическая часть**

#### **Задание 1. Разобрать и аргументировать каждую ситуацию.**

##### **Описание ситуаций:**

*А) Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.*

##### **Варианты поведения:**

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время;
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

*Б) Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.*

##### **Варианты поведения:**

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное

поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;

4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

*В) В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.*

**Варианты поведения:**

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других;
2. Попытайтесь разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

*Г) Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:00 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.*

**Варианты поведения:**

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу;
3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

*Д) Описание ситуации Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?*

**Варианты поведения:**

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку

оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

*Е) Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.*

**Варианты поведения:**

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

*Ж) Вы — начальник цеха (отдела). После реорганизации вам не обходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.*

**Варианты поведения:**

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом — ведь это их работа;

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро)

**Задание 2.** Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

**Варианты поведения:**

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого

предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

4. Прежде всего, представьтесь, поинтересуйтесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

**Задание 3.** Составить словарь терминов по пройденным темам не менее 15 слов, оформить в таблице.

**Образец заполнения терминологического словаря**

Термин	Содержание	Источник сведений
1. Вниман	Сосредоточенность деятельности субъекта в данный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте.	Википедия. Электронный ресурс. Режим доступа - свободный. Дата обращения - 29 ноября 201... года.

**Практическое занятие № 4**

**Тема:** Планирование и отбор кадров.

**Цель:** проанализировать сущность и содержание стратегического планирования; приобрести навыки владения методами планирования.

**Оборудование:** инструкционно - технологическая карта.

**Справочный материал:** таблицы, схемы.

**Содержание работы**

**Стратегический менеджмент - деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.**

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей.

**Процесс стратегического планирования** является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее

производственно-сбытовые нужды.

**Стратегический план** должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

**Стратегическое планирование** само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Различают факторы *прямого* и *косвенного* воздействия на организацию извне.

**Факторы прямого воздействия** оказывают непосредственное влияние на операции организации и испытывают на себе прямое воздействие операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. **Факторы косвенного воздействия** не оказывают прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

**Задача стратегического менеджмента** состоит в достижении целей организации путем оптимального использования ее внутренних переменных (существующего потенциала) с учетом факторов внешней среды и приведении потенциала организации в соответствие с требованиями изменяющейся внешней среды для обеспечения конкурентоспособности и эффективного функционирования в будущем.

При этом и организация и внешняя среда находятся в постоянной взаимозависимости: внешняя среда влияет на организацию, и наоборот.

## Практическая часть

### Задание 1. Кейс «ОТЕЛЬ»

«ОТЕЛЬ» расположен на морском берегу, прямо напротив моря. Это очень дорогой курорт. В отеле 120 номеров, большая часть их них — повышенной комфортности. Здесь останавливаются на праздники, во время деловых поездок. В отеле играют свадьбы, проходят выставки, конференции и деловые встречи. Рестораны и бары открыты не только для постояльцев отеля, но и для всех желающих. Кроме того, в отеле есть закусочная, магазин, комнаты для игр и бизнес-центр. Здесь большая автостоянка, в саду — площадки для крокета. Также есть бассейн под открытым небом, сауна и множество спортивных залов. Несмотря на широкий спектр предоставляемых услуг, а также штат

профессиональных и имеющих большой опыт работы служащих, дела идут не так хорошо, как хотелось бы. Кроме того, анализ анкет, заполненных клиентами отеля, демонстрирует снизившийся уровень оценки предоставляемых отелем услуг.

**Владельцы отеля озабочены одной мыслью: как поправить дела.**

**Задания к кейсу**

1. Выполните морфологический анализ.
2. Назовите основные переменные ситуации.
3. Разложите переменные на как можно большее число компонентов.
4. Путем формирования цепочек из компонентов, относящихся к разным переменным, предложите план к оживлению спроса на услуги отеля.

Задания:

1. Охарактеризуйте систему стратегического планирования
2. Исследуйте методы принятия решений на разных этапах.

Приведите примеры.

3. Опишите процесс рыночного тестирования продукта.
4. Исследуйте методы генерации идей.
5. Приведите примеры управленческих решений в области стратегического планирования.

6. Перечислите принципы менеджмента в исследованиях и разработках.

Проиллюстрируйте каждый из принципов примерами.

**Задание 2.** Охарактеризуйте административные, экономические и социально- психологические методы управления и заполните таблицу.

	Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
Вид воздействия			
Основа применения			
Подходы к реализации			
Требования к субъекту			
Характер информации			

**Задание 3.** Разбор ситуаций.

**Ситуация 1**

Вашему вниманию предлагаются различные точки зрения руководителей на важность трех групп методов управления.

Беседуют руководители, выпускники архитектурно-строительной академии. Среди прочих вопросов была затронута и проблема методов руководства.

Рассказывает Катков — начальник подразделения промышленного предприятия:

– В условиях рынка наиболее действенен экономический метод управления, когда путем стимулирования добиваются заданных результатов.

Возражает мастер строительно-монтажного управления Антонов:

– Применение экономических методов всегда закономерно связано с высоким уровнем саморегулирования и развития системы управления. Эти методы не универсальны. Всегда были и будут главными организационно-распорядительные методы руководства, в основе которых лежат права и обязанности руководителя управлять системой. Они универсальны и могут быть использованы в любой ситуации.

Бухгалтер коммерческой фирмы Егоров:

– Я сдал не один объект. Работал в трех разных фирмах и думаю, что сегодня самые действенные — методы социально-психологического воздействия. Можно выбрать оптимальную стратегию деятельности фирмы, создать рациональную схему управления, но персонал будет саботировать работу и ты ничего не добьешься.

Начальник цеха Коротков резюмирует:

– Я согласен со всеми высказанными мнениями. Но считаю, что реальное управление возможно только на основе органического и гибкого сочетания различных методов, так как они по природе своей не исключают, а дополняют друг друга.

### **Ответьте на вопросы:**

1. Проанализируйте ситуацию и обоснуйте свою позицию.
2. Чем определяется содержание методов управления?
3. Какие три группы методов управления выделяют в теории менеджмента? Приведите примеры.

### **Ситуация 2.**

В рамках трехдневного семинара для руководителей производства был проведен «круглый стол» по проблемам управления производством. Заслушан доклад на тему «Современные методы управления». Дискутировались вопросы: какие из известных методов управления предоставляют фирме большую самостоятельность? Что общего и специфического в различных методах управления?

Начальник цеха Филимонов сказал: «Как бы мы ни называли эти методы, у них есть общее — это меры, которые требуют обязательного выполнения. И тут не вижу никаких принципиальных отличий».

«Я с вами не согласен, коллега, — вступает в полемику начальник кадровой службы объединения Петров, — у этих методов больше отличий,

чем общего. Экономические методы представляют собой общие правила поведения системы управления, а организационные и социально-психологические методы — чаще всего косвенного действия».

**Ответьте на вопросы:**

1. Какие из известных методов управления дают фирме большую степень свободы?
2. Какие общие и специфические черты у каждой из групп методов управления?

## **Практическое занятие № 5**

**Тема: Принципы делового общения в коллективе.**

**Цель:** изучить основные приемы делового общения и налаживания эффективных коммуникаций.

**Оборудование:** инструкционно - технологическая карта.

**Справочный материал:** таблицы, схемы.

**Содержание работы**

### **Теоретическая часть**

**Деловое общение** – это искусство, позволяющее войти в контакт с партнерами по бизнесу, преодолеть личные предубеждения, неприятие того или иного контрагента, достичь желаемого коммерческого результата. Под деловым общением понимается любое общение, способствующее решению коммерческих задач.

**К принципам делового общения относятся:**

- признание равенства и неповторимости каждого из партнеров,
- априорное признание существования того или иного "зерна истины" в каждой точке зрения;
- взаимное обогащение участников общения.

**Правила проведения деловых совещаний.** Специально остановимся на правилах проведения деловых совещаний. Деловое совещание – это обсуждение вопросов организации производства, управления фирмой, маркетинговой деятельности, проводимое первым лицом или заменяющим его специалистом. К обязательным требованиям, позволяющим сделать деловые совещания действенным инструментом создания команды единомышленников, относятся:

- регулярность проведения;
- сочетание обсуждения стратегических и оперативных вопросов;
- урегулирование на совещаниях вопросов корпоративных отношений (к таким вопросам можно отнести изменение приоритетов внутрифирменных отношений, уточнение функций и полномочий исполнителей, выработка новых идей, оценка результатов предыдущих программ)

Руководителю следует помнить, что совещание оказывает огромное влияние на его имидж и стиль деловых отношений.

Пиарменам, руководителям и специалистам, готовящим совещание, необходимо руководствоваться общими принципами организации такого рода мероприятий (конференций, приемов, встреч):

- в организационной деятельности нет мелочей;
- техническая сторона организации (рабочие места участников, материалы,



техническое обеспечение) должны быть безупречными;

- должен быть подготовлен ведущий (предусмотрена замена, помощники ведущего и другой вспомогательный персонал).

Особенность подготовки внутреннего совещания – общение коллег по общим для всего коллектива проблемам – это часть корпоративной культуры, поэтому, перед началом подготовки даже короткой оперативки (если это не регулярная планерка) стоит ответить на вопросы:

- нужно ли проводить данное совещание;
- кто входит в круг лиц, без которых данное мероприятие будет невозможным;
- какие вопросы внести в повестку дня;
- нужен ли доклад руководителя, и с какими подразделениями или отдельными специалистами нужно проконсультироваться при его подготовке.

Несколько почти очевидных рекомендаций, нарушение которых встречается почти всегда:

- совещание лучше проводить не в кабинете руководителя (лучше всего, за круглым столом, чтобы подчеркнуть равенство участников);
- ведущим может быть специально подготовленный спикер, а не руководитель;
- руководитель должен переключить на секретаря все телефоны, не общаться с лицами, не участвующими в совещании;
- совещание лучше проводить в дискуссионном ключе, но если проблема неординарна, возможно применение "мозгового штурма";
- нельзя допускать превращения интересного выступления в "литье воды";
- неизбежные дискуссии не должны превращаться в столкновение принципов или амбиций и, тем паче, переходить "на личности", при этом, следует уважать право на несогласие и меньшинства, и отдельного человека (кроме весьма небольшого числа случаев, в которых выполнение однозначного решения руководителя действительно необходимо).

Ведение переговоров – одна из главных игр в жизни и бизнесе. Они определяют характер ваших отношений с людьми. Владея искусством ведения переговоров, вы сможете значительно улучшить результаты своего общения с другими людьми.

#### **Правила ведения переговоров:**

1. Четко представляйте себе, чего вы хотите добиться.
2. Тщательно подготовьтесь, чтобы быть готовыми обсуждать любую деталь и ответить на любой вопрос или комментарий.
3. Будьте настойчивым. Не ожидайте, что сможете победить с первой попытки. Ваша первоначальная задача – всего лишь заставить другого человека думать.
4. Подружитесь с человеком, с которым предстоят переговоры. Представьте Ваше предложение в виде выгод, преимуществ для Вашего оппонента.
5. Никогда не теряйте чувства юмора.

#### **Организация переговоров:**

1. Планирование.
2. Установление контакта.
3. Определение "правил игры".
4. Оценка партнера.
5. Развитие сценария.

6. Ведение торга. Уступки.
7. Завершение переговоров.

### **Основные правила выступления на трибуне:**

1. Подготовка речи
2. Как известно, все хорошие импровизации тщательно готовятся заранее.
3. Место выступления
4. Перед выступлением очень важно изучить помещение, чтобы установить, с какой стороны будут смотреть на вас слушатели.
5. Одежда
6. Ваша мимика и жесты дают человеку куда больше впечатлений, чем все, что вы произносите.

### Правила общения по телефону

#### **Правило №1**

Заранее продумайте Ваш разговор, буквально до фраз. Запишите вопросы, на которые надо получить ответ и основной текст Вашего сообщения.

#### **Правило №2**

Держите все необходимые документы под рукой: прайсы, карточку клиента с полной базой данных по всему периоду работы, с разделом "*Информация* личного значения".

#### **Правило №3**

Всегда подводите краткий итог вашего разговора.

### Порядок работы менеджера с документами

При подготовке документа следует четко и кратко излагать свои мысли, так как обилие слов мешает быстрому восприятию документа.

Совершенствование работы с документами заключается в автоматизированной обработке информации с использованием различных видов программного обеспечения. Для этого на современных предприятиях создается *локальная сеть*, позволяющая менеджерам всех уровней управления обращаться к документации организации, выводить ее на экран, проводить обработку документов, сводок, таблиц, обмениваться документами и сообщениями как с сотрудниками, так и с партнерами по бизнесу.

Обмен электронными документами осуществляется с помощью электронной почты, которая позволяет отправлять документы, получать подтверждения их доставки адресатам, редактировать, распечатывать и хранить документы.

## **Практическая часть**

**Задание 1.** Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Умение слушать необходимо менеджеру.
2. Целью коммуникаций является передача информации.
3. Получателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель).
4. Декодирование — процесс восприятия.
5. Социальные барьеры мешают профессиональному росту.
6. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.

7. Предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.
8. В деловом общении следует избегать книжных слов.
9. Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.
10. Регулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.
11. Не надевают в деловой обстановке босоножки.
12. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
13. Без нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.
14. Как правило, людям не удастся контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.
15. Причиной недопонимания может быть самовлюбленность работника.
16. Бизнес и этика — понятия несовместимые.
17. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.
18. Руководителям свойственно недооценивать подчиненных.
19. Успех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.
20. Искажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

## **Задание 2. «Эффективные коммуникации»**

Перед вами ситуации, взятые из реальной жизни. Прочтите каждую ситуацию и решите, какой из вариантов лучше всего раскрывает скрытый смысл высказываний. Правильно выбранный вариант даст возможность продолжить искренний разговор с собеседником и наладить эффективную коммуникацию.

### **Варианты разрешения ситуаций**

1. Молодой рабочий уже месяц работает в бригаде. В беседе с начальником цеха сказал: «Я не могу сказать, почему, но я не чувствую себя полноправным членом бригады. Все там приятные люди, однако, они как-то замкнулись в тесный кружок, я чувствую себя чужим среди них. Может быть, это все надумано мною? Не знаю».

- а) Почему бы вам не сделать ребятам что-либо приятное?
- б) Вам кажется, что группа вас не принимает?
- в) Кажется, что вы чем-то не нравитесь членам бригады?
- г) Вы думаете, что они должны считать вас своим?

2. Бухгалтер сказал своему начальнику: «Я уже давно работаю на этой должности и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все!..»

- а) Вы считаете, что несправедливо заставлять вас устранять ваши же ошибки?
- б) Надеюсь, вы проверили отчет перед тем, как показать его мне?
- в) Вам кажется, что вас обвиняют за мелкие неточности?

г) Вы считаете, что я слишком придираюсь?

3. Рабочий говорит бригадиру: «Я не хочу работать вместе с Петуховым. Он лодырь, слишком много думает о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него его же работу».

- а) Вы считаете, что Петухова надо подтянуть?
- б) Петухов не хочет работать с вами, не так ли?
- в) Вы считаете, что Петухов вносит разлад?
- г) Вы думаете, что Петухову лучше уйти?

4. Молодого рабочего, допустившего брак, вызвали для объяснения. Войдя к руководству, он сказал: «Не пойму, зачем вы вызвали меня. Я ни на что не жалуюсь, кроме того, меня оторвали от работы. Прошу вас, не задерживайте меня, работа стоит».

- а) Вы считаете, что помощи вам не нужно?
- б) Вы не верите, что вам могут помочь?
- в) Вы думаете, что вам будут читать нотацию?
- г) Не делайте поспешных выводов.

5. Когда начальник делал замечание своему секретарю, уже немолодой женщине, та сказала: «Итак, я поняла, что отработала свое. Я старею, и мне надо уступить дорогу молодым».

- а) Напрасно так считаете.
- б) Вы думаете, что я хочу, чтобы вы ушли?
- в) Вы считаете, что здесь нужен более подготовленный человек?
- г) Вы думаете, что к вам придираются?

**Задание 3. На стене самого известного древнегреческого храма высечена надпись «Познай самого себя». Напишите, какую ценность этот совет имеет для каждого человека.**

**Объясните, как вы понимаете следующие выражения:**

- находить общий язык;
- дать волю языку;
- говорить на разных языках;
- эзопов язык.

### **Практическое занятие № 6.**

**Тема: Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов.**

**Цель:** изучить основные приемы делового общения и налаживания эффективных коммуникаций.

**Оборудование:** инструкционно - технологическая карта.

**Справочный материал:** таблицы, схемы.

**Содержание работы**

## Теоретическая часть

**Деловое общение** – это искусство, позволяющее войти в контакт с партнерами по бизнесу, преодолеть личные предубеждения, неприятие того или иного контрагента, достичь желаемого коммерческого результата. Под деловым общением понимается любое общение, способствующее решению коммерческих задач.

### **К принципам делового общения относятся:**

- признание равенства и неповторимости каждого из партнеров,
- априорное признание существования того или иного "зерна истины" в каждой точке зрения;
- взаимное обогащение участников общения.

**Правила проведения деловых совещаний.** Специально остановимся на правилах проведения деловых совещаний. Деловое совещание – это обсуждение вопросов организации производства, управления фирмой, маркетинговой деятельности, проводимое первым лицом или заменяющим его специалистом. К обязательным требованиям, позволяющим сделать деловые совещания действенным инструментом создания команды единомышленников, относятся:

- регулярность проведения;
- сочетание обсуждения стратегических и оперативных вопросов;
- урегулирование на совещаниях вопросов корпоративных отношений (к таким вопросам можно отнести изменение приоритетов внутрифирменных отношений, уточнение функций и полномочий исполнителей, выработка новых идей, оценка результатов предыдущих программ)

Руководителю следует помнить, что совещание оказывает огромное влияние на его имидж и стиль деловых отношений.

Пиарменам, руководителям и специалистам, готовящим совещание, необходимо руководствоваться общими принципами организации такого рода мероприятий (конференций, приемов, встреч):

- в организационной деятельности нет мелочей;
- техническая сторона организации (рабочие места участников, материалы, техническое обеспечение) должны быть безупречными;
- должен быть подготовлен ведущий (предусмотрена замена, помощники ведущего и другой вспомогательный персонал).

Особенность подготовки внутреннего совещания – общение коллег по общим для всего коллектива проблемам – это часть корпоративной культуры, поэтому, перед началом подготовки даже короткой оперативки (если это не регулярная планерка) стоит ответить на вопросы:

- нужно ли проводить данное совещание;
- кто входит в круг лиц, без которых данное мероприятие будет невозможным;
- какие вопросы внести в повестку дня;
- нужен ли доклад руководителя, и с какими подразделениями или отдельными специалистами нужно проконсультироваться при его подготовке.

Несколько почти очевидных рекомендаций, нарушение которых встречается почти всегда:

- совещание лучше проводить не в кабинете руководителя (лучше всего, за круглым столом, чтобы подчеркнуть равенство участников);
- ведущим может быть специально подготовленный спикер, а не руководитель;

- руководитель должен переключить на секретаря все телефоны, не общаться с лицами, не участвующими в совещании;
- совещание лучше проводить в дискуссионном ключе, но если проблема неординарна, возможно применение "мозгового штурма";
- нельзя допускать превращения интересного выступления в "литье воды";
- неизбежные дискуссии не должны превращаться в столкновение принципов или амбиций и, тем паче, переходить "на личности", при этом, следует уважать право на несогласие и меньшинства, и отдельного человека (кроме весьма небольшого числа случаев, в которых выполнение однозначного решения руководителя действительно необходимо).

Ведение переговоров – одна из главных игр в жизни и бизнесе. Они определяют характер ваших отношений с людьми. Владея искусством ведения переговоров, вы сможете значительно улучшить результаты своего общения с другими людьми.

### **Правила ведения переговоров:**

1. Четко представляйте себе, чего вы хотите добиться.
2. Тщательно подготовьтесь, чтобы быть готовыми обсуждать любую деталь и ответить на любой вопрос или комментарий.
3. Будьте настойчивым. Не ожидайте, что сможете победить с первой попытки. Ваша первоначальная задача – всего лишь заставить другого человека думать.
4. Подружитесь с человеком, с которым предстоят переговоры. Представьте Ваше предложение в виде выгод, преимуществ для Вашего оппонента.
5. Никогда не теряйте чувства юмора.

### **Организация переговоров:**

1. Планирование.
2. Установление контакта.
3. Определение "правил игры".
4. Оценка партнера.
5. Развитие сценария.
6. Ведение торга. Уступки.
7. Завершение переговоров.

### **Основные правила выступления на трибуне:**

1. Подготовка речи
2. Как известно, все хорошие импровизации тщательно готовятся заранее.
3. Место выступления
4. Перед выступлением очень важно изучить помещение, чтобы установить, с какой стороны будут смотреть на вас слушатели.
5. Одежда
6. Ваша мимика и жесты дают человеку куда больше впечатлений, чем все, что вы произносите.

### Правила общения по телефону

#### **Правило №1**

Заранее продумайте Ваш разговор, буквально до фраз. Запишите вопросы, на которые надо получить ответ и основной текст Вашего сообщения.

#### **Правило №2**

Держите все необходимые документы под рукой: прайсы, карточку клиента с

полной базой данных по всему периоду работы, с разделом "Информация личного значения".

### **Правило №3**

Всегда подводите краткий итог вашего разговора.

### **Порядок работы менеджера с документами**

При подготовке документа следует четко и кратко излагать свои мысли, так как обилие слов мешает быстрому восприятию документа.

Совершенствование работы с документами заключается в автоматизированной обработке информации с использованием различных видов программного обеспечения. Для этого на современных предприятиях создается *локальная сеть*, позволяющая менеджерам всех уровней управления обращаться к документации организации, выводить ее на экран, проводить обработку документов, сводок, таблиц, обмениваться документами и сообщениями как с сотрудниками, так и с партнерами по бизнесу.

Обмен электронными документами осуществляется с помощью электронной почты, которая позволяет отправлять документы, получать подтверждения их доставки адресатам, редактировать, распечатывать и хранить документы.

## **Практическая часть**

**Задание 1.** Подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу. Приведите по 3 примера к каждому.

Термин	Определение
1. Деловой этикет -	совокупность всех этикетных речевых средств и правила их использования в тех или иных ситуациях
2. Светский этикет -	искусство красноречия
3. Деловая этика -	фразеологизированные предложения, являющиеся готовыми языковыми средствами
4. Речевая этика -	знания приличий, умение держать себя в обществе
5. Этикетная формула -	совокупность норм поведения предпринимателя
6. Риторика -	установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактов

**Задание 2. Разобрать ситуацию.**

У владельца частного предприятия работает 200 человек. Дела у фирмы идут хорошо. Для лучшего объединения коллектива, руководитель решает провести

праздник за городом. Выезд назначен на пятницу. В программу праздника входит награждение лучших сотрудников, вручение подарков, обед, развлечение.

Часть подчиненных отпросилась у руководителя, мотивируя это разными причинами. В последствии выяснилось, что они этот день (пятницу) провели на своих дачах. В фирме это вызвало брожения, хотя сам праздник удался. Осенью руководитель хотел бы провести еще одно подобное мероприятие.

Как необходимо провести деловое собрание, чтобы сотрудники не игнорировали подобные мероприятия? Как лучше руководителю внедрить корпоративную культуру в свою фирму?

### **Задание 3.**

**А. Исключите лишнее, официально - деловой стиль характеризуют:**

- употребление разговорной лексики;
- использование научной терминологии;
- компактность изложения материала;
- отсутствие невербальной стороны общения;
- безличность;
- использование номенклатурных названий;
- высокая регламентированность речи;
- строгость изложения.

**Б. Приведите по два примера к каждому из следующих определений:**

- Гипербола (из др.-греч. ὑπερβολή «переход; чрезмерность, избыток; преувеличение») — стилистическая фигура явного и намеренного преувеличения, с целью усиления выразительности и подчёркивания сказанной мысли. Например: «я говорил это тысячу раз» или «нам еды на полгода хватит».
- Эпитет (от др.-греч. ἐπίθετον — «приложенное») — определение при слове, влияющее на его выразительность. Выражается преимущественно именем прилагательным, но также наречием («горячо любить»), именем существительным («веселья шум»), числительным («вторая жизнь»).

**В. В каких деловых ситуациях возможно употребление следующих фразеологизмов:**

- махнуть рукой;
- задавать тон;
- стиснув зубы;
- делать большие глаза;
- нахмурить брови;
- положить руку на сердце;
- вертеть головой;
- поджать губы;
- прятать глаза;
- наморщить лоб.

### **Задание 4. Ответить на вопросы.**



1. Почему деловой человек должен владеть методами и приемами ведения дискуссий?
2. Что представляет собой спор как вид деловой коммуникации?
3. Что способствует эффективности убеждения?
4. Какие аргументы можно отнести к некорректным?
5. Какие факторы влияют на внушаемость?
6. Охарактеризуйте основные требования к культуре спора.
7. Является ли спор эффективной формой деловой коммуникации? Почему?
8. «В споре рождается истина», «Споры погубили Рим!» - чем, на ваш взгляд, вызвано такое противоречивое отношение к спору?

### **Практическое занятие № 7**

Тема: Менеджмент в сфере информационных систем и программирования.

**Цель:** изучить основы формирования организационных структур управления.

**Оборудование:** инструкционно - технологическая карта.

**Справочный материал:** таблицы, схемы.

**Содержание работы**

#### **Теоретическая часть**

Организационная функция направлена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей, она позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются средства. Таким образом, если функция планирования отвечает на вопросы что делать, что предпринять, что предвидеть и т. д., то функция организации ставит вопросы, кто и как (т. е. кто и как будет реализовывать план организации).

Организационную функцию можно рассматривать в двух аспектах:

1) организация - это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура фирмы (предприятия);

2) организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом.

Принципы организационной функции:

- целенаправленность - организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели предприятия;

- эластичность - при определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;

- устойчивость - систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;

- непрерывное совершенствование - предполагается необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации управленческих решений;

- прямая соподчиненность - любой работник предприятия должен иметь, как правило, одного начальника;
- рациональный объем контроля - менеджер в состоянии квалифицировано обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- персональная ответственность - руководитель несет ответственность за результаты функционирования организации, за принятие управленческих решений и за действия своих подчиненных;
- соизмеримость ответственности и возложенных обязанностей, полномочий и функций;
- приоритет функций - управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот.

### **Практическая часть**

**Задание 1.** Выделите основные признаки организации. В чем заключается социальная сущность организации? Ответ обоснуйте.

1. Подходы к управлению. Взаимовлияние управления и экономики.
2. Управление и инновационная деятельность.
3. Школы управления и их характеристика.
4. Системный и ситуационный подход к управлению.
5. Специфика российского менеджмента. Истоки проблем и перспективы.
6. Внутренняя среда организации. Факторы внутренней среды.
7. Технология и персонал как составная часть внутренней среды.
8. Персонал и индивидуальные характеристики личности.
9. Мотивация: роль и значение. Подходы к мотивации.
10. Аспекты управленческого контроля и связующие процессы в организации.
11. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды.
12. Внешняя среда косвенного воздействия.
13. Принципы управления А.Файоля, Мескона М.Х.
14. Социальная направленность менеджмента. Этика предпринимательства.
15. Лидер и руководитель в организации.
16. Коммуникации и управление. Виды и уровни.

**Задание 2.** Дайте краткую характеристику организационно-правовым формам хозяйственных организаций РФ, используя Гражданский кодекс РФ заполните таблицу.

Организационно- правовые	Определение, характерные черты и
-----------------------------	----------------------------------

формы	свойства

### **Задание 3. Разбор ситуаций.**

#### **Проанализируйте ситуации и ответьте на вопросы:**

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

#### **Ситуация 1. Сокращение персонала**

На 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал до конца 2018 г. в компании «IBM» — крупнейшем производителе компьютеров. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных промышленно-экономических групп с самостоятельным управлением. В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов.

#### **Ситуация 2. Сокращение ступеней управления**

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации. Сокращение уровней

управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

#### **Задание 4. Ответить на вопросы теста.**

##### **Вариант 1**

1. Какие теории мотивации базируются на потребностях?

- а) процессуальные;
- б) содержательные;
- в) человеческих отношений;
- г) первоначальные.

2. К факторам, которые определяют систему материальных стимулов труда, относятся:

- а) физиологические, защищенности, уважения, самовыражения;
- б) структура заработной платы, соотношение в заработной плате;
- в) социально-психологические, экономические, организационные;
- г) конкурентные и международные.

3. О какой теории мотивации идет речь?

- 1. Потребности делятся на первичные и вторичные
- 2. Поведение людей определяется ниже потребностями
- 3. После удовлетворения потребностей их мотивирующее воздействие прекращается.
- а) иерархия потребностей по А.Маслоу; б) теория справедливости;
- в) теория потребностей Мак Клеlland; г) двухфакторная теория Герцберга.

4. К экономическим методам менеджмента относятся:

- а) планирование;
- б) устав;
- в) материальные стимулы;
- г) руководство.

5. Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

- а) теория Абрахама Маслоу;
- б) модель Портера-Лоулера;
- в) теория Фредерика Герцберга;

г) теория МакКлелланда.

6. По теории Маслоу, какие из человеческих потребностей находятся на самом нижнем уровне пирамиды:

- а) социальные;
- б) потребности в уважении;
- в) потребности в безопасности и защищенности;
- г) физиологические потребности.

7. На уверенность в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:

- а) справедливости;
- б) потребностей;
- в) предположений;
- г) ожидания.

8. К материальным стимулам относятся:

- а) причастность к делам трудового коллектива;
- б) вынесение благодарности;
- в) заработная плата;
- г) публичное признание.

Ключ к тесту:

- 1.б)
- 2.б)
- 3.а)
- 4.в)
- 5.б)
- 6.г)
- 7.г)
- 8.в)

## **Вариант 2**

1. Пирамида потребностей по А.Маслоу предполагает:

- а) необходимость удовлетворения потребностей человека высокой заработной платой и другими материальными стимулами;
- б) удовлетворение только физиологических потребностей;
- в) удовлетворение, прежде всего потребностей во власти, в успехе;
- г) удовлетворение поэтапно первичных и вторичных потребностей человека.

2. К первичным потребностям относят:

- а) потребность в самовыражении;
- б) потребность в уважении;

- в) социальная потребность;
- г) потребность в безопасности.

3. К содержательным относится теория мотивации:

- а) модель Портера-Лоулера;
- б) теория справедливости;
- в) теория мотивации по А.Маслоу;
- г) теория ожидания.

4. Вознаграждение принято делить на:

- а) материальное и моральное;
- б) официальное и неофициальное;
- в) текущее и ожидаемое.

5. Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума:

- а) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе;
- б) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;
- в) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения;
- г) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

6. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»:

- а) заработная плата;
- б) карьера;
- в) сама работа;
- г) признание окружающих.

7. Современные теории мотивации принято делить:

- а) только на теории процесса;
- б) только на теории содержания;
- в) на четыре принципиально различные группы;
- г) на две принципиально различные группы.

8. Критерий «доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными» указал:

- а) Ф.Герцберг;
- б) К.Альдерфер;
- в) МакКлелланд;
- г) А.Маслоу.

Ключ к тесту:

Правильный вариант ответа

- 1.г)
- 2.г)
- 3.в)
- 4.а)
- 5.б)

6.B)

7.Г)

8.Г)

## **Информационное обеспечение обучения**

### **Печатные и электронные издания**

#### **Основные учебные издания**

1. **Казначевская, Г.Б.** Менеджмент: учебник / Казначевская Г.Б. — Москва: КноРус, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-406-03004-2. — URL: <https://book.ru/book/936304>

#### **Дополнительные учебные издания**

2. **Грибов, В.Д.** Менеджмент: учебное пособие / Грибов В.Д. — Москва: КноРус, 2021. — 275 с. — ISBN 978-5-406-02602-1. — URL: <https://book.ru/book/936258>

#### **Интернет ресурсы**

3. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
4. Клуб менеджеров – профессиональное бизнес сообщество менеджеров и руководителей среднего звена <http://www.e-xecutive.ru> ТОП

#### **Электронно-библиотечная система:**

5. ЭБС «IPRbooks», ООО «Ай Пи Ар Медиа»
6. ЭБС «Znanium»
7. ЭБС «PROФобразование»
8. ЭБС «Book.ru»