

Рабочая тетрадь

по дисциплине «Менеджмент»

Рабочая тетрадь по дисциплине «Менеджмент» предназначена внеаудиторной самостоятельной работы студентов. Рабочая тетрадь содержит набор тестов, практических заданий, профессиональных задач по всем темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| <i>Введение</i> | 4 |
| 1. <i>Тема №1.</i> Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм..... | 5 |
| 2. <i>Тема №2.</i> Функции менеджмента..... | 8 |
| 3. <i>Тема №3.</i> Организация. Признаки, структура, законы организации..... | 11 |
| 4. <i>Тема №4.</i> Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений..... | 15 |
| 5. <i>Тема №5.</i> Стратегический менеджмент. Процесс стратегического планирования..... | 19 |
| 6. <i>Тема №6.</i> Система мотивации труда..... | 21 |
| 7. <i>Тема №7.</i> Управление рисками..... | 25 |
| 8. <i>Тема №8.</i> Управление конфликтами в коллективе..... | 28 |
| 9. <i>Тема №9.</i> Психология управления личностью. Психология управления коллективом. Власть и лидерство..... | 30 |
| 10. <i>Тема № 10.</i> Этика делового общения. Виды делового общения..... | 33 |
| 11. <i>Тема №11.</i> Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности..... | 36 |
| 12. <i>Тема №12.</i> Применение информационных технологий в профессиональной деятельности..... | 41 |

ВВЕДЕНИЕ

Рабочая тетрадь для практических занятий по дисциплине «Менеджмент» предназначена для аудиторных занятий и внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Рабочая тетрадь содержит введение, практические задания (тесты, творческие задания, задания по заполнению таблиц и профессиональные задачи) по всем темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

Все практические задания предполагают письменные ответы непосредственно в рабочей тетради.

Тема №1. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм

Задание1. Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

| Задание (вопрос) | | Ответ | Код |
|---|-----------|--|-----|
| Выберите неверное утверждение. Менеджмент – это... | | наука управлять | 1 |
| | | способ управления | 2 |
| | | вид профессиональной деятельности | 3 |
| | | деятельность, направленная на получение прибыли на основе эффективного использования материальных и человеческих ресурсов. | 4 |
| Выберите верные ответы. Какие работники являются менеджерами? | | председатель правления банка | 1 |
| | | начальник цеха завода | 2 |
| | | преподаватель вуза | 3 |
| | | главный врач поликлиники | 4 |
| | | член Совета директоров АО | 5 |
| | | участковый врач | 6 |
| | | бригадир строительной бригады | 7 |
| | | инженер - проектировщик | 8 |
| | | генеральный директор производственного объединения | 9 |
| | | начальник отдела сбыта | 10 |
| Распределите перечисленных выше менеджеров по категориям: | 1 высшая | | |
| | 2 средняя | | |
| | 3 низшая | | |
| Выберите верное утверждение. Практически полный контроль над компанией обеспечивает... | | владение всеми или большинством акций | 1 |
| | | владение 51% акций | 2 |
| | | владение 50% плюс 1 акцией | 3 |
| Какова главная цель управления? | | решение социальных вопросов | 1 |

| | | |
|---|--|---|
| | получение (увеличение) прибыли | 2 |
| | удовлетворение потребностей рынка | 3 |
| | повышение эффективности хозяйствования | 4 |
| Выберите неверное утверждение. Задачами управления являются: | внедрение новейших наукоемких технологий | 1 |
| | повышение качества продукции | 2 |
| | организация производства конкурентоспособных товаров | 3 |
| | снижение затрат на производство | 4 |
| | совершенствование производственного процесса | 5 |
| | снижение заработной платы работников | 6 |

Задание 2. Изучив материал лекции по данной теме, заполните таблицу:

Таблица **Особенности управления большими предприятиями и малыми фирмами**

| | Крупные предприятия | Малые фирмы |
|------------------------|---------------------|-------------|
| Преимущества | | |
| Недостатки | | |
| Особенности управления | | |

Тема №2. Функции менеджмента

Задание 1. Изучив материал лекции по данной теме, заполните таблицу 1:

Таблица 1 **Виды менеджмента**

| № | Вид управления | Объект управления | Задачи управления |
|---|----------------|-------------------|-------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Задание 2. Изучив материал приложения №1, заполните таблицу 2:

Таблица 2 **Функции менеджмента**

| | Плановая экономика | | Рыночная экономика | |
|--------------|--------------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|
| | преимущества | недостатки | преимущества | недостатки |
| Планирование | | | | |
| | Решаемые задачи | | | |
| | Плановая экономика | | Рыночная экономика | |
| Организация | | | | |
| | Факторы высокой мотивации работников | | Причины низкой мотивации работников | |
| Мотивация | | | | |

| | | |
|----------|--|---|
| | | |
| | Мероприятия контроля | |
| Контроль | Выявление отклонений в ходе производства | Сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами |
| | | |

Тема №3. Организация. Признаки, структура, законы организации.

Задание 1. Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

| Вопрос | Ответ | Код | |
|---|---|---|--|
| Выберите неверное утверждение. Организация – это... | группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели | 1 | |
| | структура взаимодействия людей для достижения общей цели | 2 | |
| | процесс взаимодействия людей для достижения общей цели | 3 | |
| | группа людей объединенных общей целью | 4 | |
| Выберите верные суждения: | каждый работник знает цели организации | 1 | |
| | каждый работник знает свою задачу | 2 | |
| | каждый работник знает, каким образом он должен выполнять свою задачу | 3 | |
| Что не является признаком организации: | организационная структура | 1 | |
| | организационная культура | 2 | |
| | наличие людей | 3 | |
| | наличие документации по организации деятельности | 4 | |
| | наличие цели | 5 | |
| | наличие задач | 6 | |
| | наличие координирующего центра | 7 | |
| Выберите верные суждения. К ресурсам всякой организации относятся: | средства коммуникации | 1 | |
| | транспорт | 2 | |
| | профессиональные знания работников | 3 | |
| | финансы | 4 | |
| | информация о состоянии продвижения товара (услуги) на рынке | 5 | |
| | производственные фонды | 6 | |
| В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр | | | |
| Выберите признаки горизонтально | 1. Горизонтальное разделение труда – это разделение: | 1.на определенные части общей деятельности | |
| | | 2.в соответствии с квалификацией работников | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| го и вертикального разделений труда | | 3.в зависимости от качества работы персонала | |
| | 2. Вертикальное разделение труда – это разделение: | 4.по степени ответственности за определенный участок | |
| | | 5.по принадлежности к управлению предприятием | |
| | | 6.по выполнению функции контроля за отдельным участком | |
| В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр | | | |
| Установите соответствия между названием законов и их трактовками | 1. Закон синергии | 1.существует зависимость между всей организацией и ее элементами; | |
| | 2. Закон информированности | 2.любая организация стремится сохранить себя как единое целое; | |
| | 3. Закон композиции | 3.в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении дел, позволяющем им принимать осмысленные решения; | |
| | 4. Закон сохранения | 4.функционирование всех элементов организации должно быть подчинено общей цели; | |
| | 5. Закон пропорциональности | 5.возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов ее отдельных элементов. | |

Практическое занятие №1. Типы организационных структур.

Задание 1. Изучить материал приложения №2 о различных типах организационных структур

Задание 2. Заполнить таблицу для любых 3-х типов организационных структур.

Примечание: Разработать свою схему для каждой из выбранных организационных структур по аналогии с приведенными.

Таблица Типы организационных структур

| | Особенности структуры | Преимущества структуры | Недостатки структуры | Блок-схема |
|---------------|-----------------------|------------------------|----------------------|------------|
| 1-я структура | | | | |
| 2-я структура | | | | |

| | | | | |
|---------------|--|--|--|--|
| | | | | |
| 3-я структура | | | | |

Тема №4. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.

Задание 1. Изучите ситуацию:

«Руководитель автотранспортного предприятия получил информацию о том, что общественная природоохранная организация готовит обращение в СМИ, администрацию города о неудовлетворительных последствиях деятельности АТП в отношении окружающей среды. Также направляется ходатайство в экологическую службу города о вынесении решения и наказании предприятия. Штрафные санкции в отношении предприятий имеют значительный для них размер, к тому же может быть приостановлена работа АТП, что чревато финансовыми потерями. Директор АТП не согласен с тем, как природозащитная организация представляет его предприятие, однако он не владеет стопроцентно ситуацией в этом вопросе, полагаясь на компетентность и ответственность своих специалистов».

Задание 2.

1. Смоделируйте и проанализируйте ситуацию, возникшую на «Вашем» предприятии.
2. Разработайте план действий по изучению состояния экологической обстановки и соблюдения природоохранных мер при работе «Вашего» предприятия (какие объекты, документы, должностные лица будут контролироваться и с какой целью).
3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки).
4. Разработайте этапы реализации решения, который предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.
5. Опишите контроль реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

1. «Модель» ситуации:

2. План действий:

3. Управленческое решение:

4. Этапы реализации решения:

5. Мероприятия контроля:

Практическое занятие №2. Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.

Задание 1. Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

Ситуация 2.

Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

Ситуация 3.

Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

Примечание.

Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная “стремление” или негативная “избегание”, – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование

положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

Задание 2.

2.1. Проанализируйте возникшую ситуацию.

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

2.2. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

2.3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

Тема №5. Стратегический менеджмент. Процесс стратегического планирования.

Задание 1. Проведите анализ нижеперечисленных факторов, определяющих деятельность предприятия.

1. Дифференцированность продукции.
2. Наличие собственных технологий высокого качества.
3. Компетентность.
4. Расширение спектра продуктов для более широкого круга потребителей.
5. Неблагоприятная налоговая политика государства.
6. Низкая прибыльность.
7. Преимущества в стоимости товаров.
8. Низкие маркетинговые навыки у персонала
9. Признанное лидерство предприятия на рынке.
10. Уверенность в отношении фирм – соперников.
11. Способности к инновациям.
12. Отсутствие стратегического направления.
13. Наличие достаточных финансовых ресурсов
14. Слабое положение на рынке.
15. Устаревшая техника.
16. Медленный рост рынка.
17. Хорошие конкурентоспособные навыки.
18. Неудовлетворительный уровень менеджмента.
19. Плохой контроль.
20. Отсутствие инноваций.
21. Узкий ассортимент продукции.
22. Работа с дополнительными группами потребителей.
23. Отсталость в инновационных процессах.
24. Хорошая репутация у потребителей.
25. Неудовлетворительный имидж на рынке.
26. Изменение нужд и вкусов покупателей.
27. Слабое финансирование проектов.
28. Наличие хорошо продуманной стратегии в данной сфере деятельности
29. Повышение объема продаж аналогичных продуктов.
30. Внедрение на новые рынки.
31. Быстрый рост рынка.
32. Приход новых конкурентов.
33. Слабость по сравнению с конкурентами.

34.Способность предприятия быстро перейти к более выгодным стратегическим группам.

Распределите их по категориям, занесите в соответствующие графы таблицы:

1. Внутренние факторы, характеризующие сильные стороны предприятия.
2. Внутренние факторы, характеризующие слабые стороны предприятия.
3. Внешние факторы, представляющие благоприятные возможности предприятия.
4. Внешние факторы, являющиеся факторами угрозы.

**Таблица Анализ сильных и слабых сторон предприятия
(SWOT – анализ)**

| | Возможности | Угрозы |
|-----------------|---------------------------|----------------------|
| Сильные стороны | Поле «Сила и возможности» | Поле «Сила и угрозы» |

| | | |
|----------------|-------------------------------|--------------------------|
| Слабые стороны | Поле «Слабость и возможности» | Поле «Слабость и угрозы» |
| | | |

Задание 2. Внесите свои предложения в «поля» таблицы:

1. Поле «Сила и возможности»: как использовать сильные стороны предприятия, для того, чтобы получить отдачу от появившихся возможностей.
2. Поле «Сила и угрозы»: как использовать наличие сильных сторон для устранения угроз предприятию.
3. Поле «Слабость и возможности»: как за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости.
4. Поле «Слабость и угрозы»: как удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию.

Тема №6. Система мотивации труда.

Задание 1. Рассмотрите рисунок, отражающий различные сочетания мотивации и способности у работников.

| | |
|---|---|
| Работник А Мотивация + Способности + | Работник В Мотивация + Способности - |
| Работник Б Мотивация - Способности + | Работник Г Мотивация - Способности - |

Рис. 1

Ответьте на вопросы:

1. Какие работники желают работать эффективно и продуктивно?
2. Какие работники проблематичны для предприятия и почему?
3. Что необходимо сделать, чтобы повысить производительность и эффективность работников Б и В? Чем отличаются усилия менеджера?
4. В чем сходство усилий менеджера по управлению работниками А и Г?

Задание 2.

2.1. Разработать систему мотивации труда на предприятии, включающую удовлетворение потребностей (материальных, социальных, моральных) в виде системы поощрений и наказаний:

- Кто поощряется? За что поощряется? В чем заключается поощрение?
- Кто наказывается? За что назначается наказание? Что представляет собой наказание?

Примечание: Система должна содержать по 3 примера на каждый вид поощрения и наказания.

2.2. Заполнить таблицу.

Таблица Система мотивации труда на предприятии

| | Поощрения | | Наказания | |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| | Форма поощрения | За что поощрять | Форма наказания | За что наказывать |
| Материальное стимулирование | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|
| Социальное стимулирование | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Моральное стимулирование | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Задание 3. Познакомьтесь с системами оплаты труда в 2-х американских компаниях. Определите, какие цели преследует каждая система, каковы преимущества предприятию и работникам дает каждая система и какие «минусы» имеет система для предприятия и работников. Заполните соответствующие графы таблицы.

Компания *Du Pont de Nemours* использует жесткую систему вознаграждения, которая позволяет распределять риск производства между менеджерами и работниками. Вознаграждение выплачивается по итогам выполнения производственной программы компании, рассчитанной на 3 – 5 лет. Каждый работник компании, желающий участвовать в этой программе, отчисляет в нее 6% своего годового заработка. При 100%-м выполнении плана компания возвращает работникам эти 6% , а при выполнении плана на 125 или 150% работники получают дополнительное вознаграждение 6 или 12% от годового заработка. Если же план выполнен менее, чем на 80%, работники теряют полностью 6% своего годового заработка.

В компании *Nukor* выплата вознаграждения связана с качеством производимой продукции и производственной дисциплиной. Размер оплаты труда составляет от 6 до 9 долл. в час, что в 2 раза меньше, чем в среднем по отрасли. Однако, благодаря тому, что рабочие превышают установленные задания по производству продукции, их годовой заработок на 2 тыс. долл. Выше, чем на аналогичных предприятиях. Кроме того существует правило, согласно которому в случае разового опоздания на работу до 30 мин. Работник лишается дневного вознаграждения, а при опоздании свыше 30 мин. – еженедельного.

**Таблица Характеристика систем оплаты труда на предприятиях
Du Pont de Nemours и *Nukor***

| | <i>Du Pont de Nemours</i> | <i>Nukor</i> |
|--|---------------------------|--------------|
| Преследуемая цель системы оплаты труда | | |
| Преимущества для предприятия | | |
| Преимущества для работников | | |
| «Минусы» для предприятия | | |
| «Минусы» для работников | | |
| Ваши предложения по усовершенствованию системы | | |

Тема №7. Управление рисками

Задание 1. Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

| Вопросы | Ответы | Код |
|---|--|-----|
| Выберите верное суждение: Риск-менеджмент – это... | деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели. | 1 |
| | процесс, связанный с идентификацией, анализом событий и принятием решений, который включает максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий их наступления. | 2 |
| | представляет собой систему управления риском и экономическими (финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, включая в себя стратегию и тактику управления риском. | 3 |
| | это средство поддержания роста и развития бизнеса, особенно в условиях жестких законодательных требований. | 4 |
| Выберите неверное суждение: Снижение себестоимости рисков включает в себя... | уменьшение случайных потерь, которые не возмещаются страхованием или из других источников; | 1 |
| | уменьшение административных расходов на систему управления рисками. | 2 |
| | уменьшение расходов на оплату труда риск-менеджеров | 3 |
| | сокращение расходов на превентивные мероприятия по снижению или предотвращению случайных потерь; | 4 |
| | уменьшение страховых премий и других платежей за использование резервов и страховых фондов; | 5 |
| Установите соответствие между графами. В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр. | | |
| 1.Персональный риск | 1.возможность материальных и/или эмоциональных потерь, которые может понести личность: смерть, травма, потеря трудоспособности, болезнь, безработица... | |
| 2.Риск ответственности | 2.возможность материальных потерь в результате повреждения, разрушения или хищения того или иного имущества, принадлежащего человеку или организации. | |

| | | |
|---|---|---|
| 3.Риск несоответствия | 3.возможность экономических потерь в результате того, что человек или организация будут в законном порядке признаны виновными в нанесении ущерба другим лицам и организациям. В этом случае виновник обязан и будет принужден судебным исполнителем возместить финансовые последствия этого ущерба. | |
| 4.Имущественный риск | 4.возможность того, что продукция или услуга фирмы не соответствует стандарту или договору. Неустойки, моральный и материальный ущерб, проистекающие из этого, можно застраховать. | |
| Установите соответствие между графами. В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр. | | |
| 1.Прямые потери – это... | 1.покупка временного заменителя поврежденной вещи, стоимость дополнительных врачебных и других консультаций и т.д., если все это является следствием страхового случая | |
| 2.Косвенные потери - это... | 2.наиболее очевидные, явные ущербы, связанные со страховым случаем | |
| 3.Дополнительные издержки-это... | 3.возмещение неудобств, боли, моральных страданий, необходимости временно жить в гостинице, потеря части потенциальной прибыли, ...если все это связано со страховым случаем | |
| Выберите верное продолжение фразы. Планирование, идентификация рисков, оценка рисков, контроль, документирование являются... | функциями риск-менеджмента | 1 |
| | целями риск-менеджмента | 2 |
| | задачами риск-менеджмента | 3 |
| Перечислите основные методы управления рисками | 1. 2. 3. 4. 5. | |

Задание 2.

Внимательно прочитайте цитату:

**Б. Уманов,
председатель правления
АО "СК "Евразия":**

«Надо не избегать риска, а уметь оценивать степень риска и управлять им. Предприниматель, умеющий грамотно и своевременно рисковать, всегда оказывается в лидерах рынка, поскольку риск – это ключевой элемент предпринимательства, а управление рисками - ключевой фактор конкурентоспособности».

1. Объясните смысл приведенной цитаты
2. Приведите доводы необходимости учета рисков в менеджменте

Задание 3

Ответьте на вопрос:

Что, по вашему мнению, должен сделать работодатель, чтобы в достаточной степени побеспокоиться о своих работниках, клиентах и потребителях тем самым снизить риски на производстве по отношению к ним?

Задание 4.

Заполните таблицу.

| Мероприятия по снижению рисков | |
|--------------------------------|---------------------------|
| Безопасность работников | Безопасность потребителей |
| | |

Тема № 8: Управление конфликтами в коллективе.

Задание 1. Прочитав материал лекции «Управление конфликтами в коллективе», проанализируйте типы и причины конфликтов. Используя материал и собственные наблюдения конфликтных ситуаций, возникающих в учебных и трудовых коллективах, заполните таблицу.

Таблица **Причины конфликтов в управлении**

| Конфликты по вине руководителя | | Конфликты по вине подчиненных | |
|--------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|
| объективные | субъективные | объективные | субъективные |
| | | | |

Задание 2. Решение конфликтных ситуаций.

Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Проанализируйте, каковы могут быть причины таких ситуаций. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?

Ситуация 2.

Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом. Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя.

Ситуация 3.

Сотрудник сообщает своему начальнику о возникшей сложной ситуации, тот предлагает несколько путей выхода из нее и просит подчиненного самостоятельно выбрать лучший. Проанализируйте эту ситуацию и, если необходимо, измените действия руководителя.

Ситуация 4.

Когда сотрудники приходят к вышестоящему лицу с вопросом о возникшей сложной ситуации, тот раздражается и говорит о том, что они выдумывают проблемы сами. Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 5.

Когда менеджер Юрий пришел на работу, то обнаружил, что Александр ожидает его возле офиса: «Я просто не могу работать с Марией в одной команде, занимающейся новым проектом, - были его первые слова. - У нее еще мало опыта, и она не желает воспринимать мою точку зрения серьезно, потому что у меня нет высшего образования». Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Предложите свой вариант действий руководителя.

Задание 3. Вспомните конфликт, который Вы наблюдали на своем рабочем месте во время практики. Ответьте на вопросы.

Что было причиной конфликта?

Как он был разрешен?

Если бы Вы были менеджером, как бы Вы справились с ним по-другому?

Тема № 9: Психология управления личностью. Психология управления коллективом.

Задание 1. Внимательно прочитайте материал о различных акцентуациях характера. Ответьте на вопросы:

1. Люди, с каким типом характера могут управлять?
2. Люди, с каким типом характера могут только подчиняться?
3. Люди, с каким типом характера могут и управлять и подчиняться?

Задание 2.

2.1. Проведите попарный сравнительный анализ типов характеров:

- Гипертимный – аутистический;
- Неустойчивый – конформный;
- Психастенический – застревающий;
- Демонстративный – лабильный;
- Циклоидный – гипертимный.

2.2. Заполните сравнительную таблицу

Таблица **Сравнительный анализ типов характеров**

| Акцентуация характера | Сходства | Различия | Особенности управления | |
|-----------------------|----------|----------|------------------------|--------------------------|
| | | | могут управлять | могут только подчиняться |
| Гипертимный | | | | |
| Аутистический | | | | |
| Неустойчивый | | | | |
| Конформный | | | | |
| Психастенический | | | | |
| Застревающий | | | | |
| Демонстративный | | | | |
| Лабильный | | | | |
| Циклоидный | | | | |
| Гипертимный | | | | |

Задание 2. Решение профессиональных ситуаций.

Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Вы собираетесь на переговоры со сложным клиентом, который к тому же сотрудничает с вашими конкурентами. Опишите, как будете настраиваться на встречу с ним (эффективность варианта зависит от типа человека).

- Я ничего не потеряю, но могу приобрести нового заказчика.
 - Интересно, смогу ли переманить клиента на свою сторону, тем самым отобрать долю прибыли у конкурента.
 - Потренируюсь в применении новой технологии представления конкурентных преимуществ.
 - Познакомлюсь с клиентом: собрано много информации о его компании, а с коммерческим директором до сих пор не встречался.
 - В сложных ситуациях я всегда добиваюсь большего.
 - Ваше предложение: _____
-
-

Ситуация 2.

Вам предстоит несколько неприятных объяснений с коллегами в начале дня. Это обстоятельство может вызвать негативные эмоции на целый день. Предложите выход из такой ситуации.

- Перенести разговор на другое время.
 - Воспринять, как тренинг переговоров.
 - Если возможно, то сделать это письменно.
 - После объяснения сделать приятное для себя дело, которое сможет повысить настроение.
 - Не планировать на этот день ничего важного и сложного.
 - Ваше предложение: _____
-
-

Ситуация 3.

Вы работаете секретарем и считаете, что ваша застенчивость и скромность – серьезный недостаток. Как можно скорректировать данную ситуацию?

- Превратить в достоинство: представить это качество как вежливость и следование этикету.
 - Овладеть техникой переговоров.
 - Больше общаться письменно.
 - Ваше предложение: _____
-
-

Ситуация 4.

Вы работаете в отделе продаж. Ваша сильная сторона – коммуникабельность, слабая – работа с документами. Предложите как можно больше способов

минимизации отрицательного влияния вашего “недостатка” на результаты работы.

- Делегировать работу с официальными бумагами секретарю, если это возможно.
 - Несколько раз проверять документы.
 - Максимально автоматизировать процесс подготовки и составления документов (например, с помощью специальных форм в ПК).
 - Использовать шаблоны при подготовке деловых бумаг.
 - Убедить руководителя поручить данную часть работы другим людям.
 - Ваше предложение: _____
-
-

Тема № 10: Этика делового общения. Виды делового общения.

Задание 1.

- 1.1. Изучите правила подготовки деловой беседы и делового совещания.
- 1.2. Разработайте согласно правилам план мероприятий по подготовке и проведению делового совещания, беседы (на выбор)

Правила построения деловой беседы:

1 этап – подготовительный:

- задачи
- составление плана
- регламент
- место проведения
- время проведения
- согласование с собеседником

На этом этапе проверяется готовность по следующим пунктам:

- тщательная продуманность хода беседы
- свобода от стереотипов, готовность принимать людей такими, какие они есть,
- полная готовность выслушать собеседника, ответить на все его вопросы
- наличие точного, ясного и корректного плана беседы
- способность составленного плана вызывать вопросы, уводящие обсуждение в сторону,
- наличие естественных и убедительных формулировок
- выражение мыслей точно и ясно
- правильный выбор тона беседы
- попытка представить себя на месте собеседника и понять его

2 этап – ознакомительный:

- преодоление психологического барьера,

- установление атмосферы доверия.

3 этап – **основной:**

- вводная часть

- основная часть

- заключительная часть

| | | |
|----------------------|----------------|----------|
| вводная часть | вопросы | |
| | возражения | |
| основная часть | доказательства | слушание |
| | выводы | |
| заключительная часть | решения | |

Рис.1 Структура основной части деловой беседы

Правила подготовки делового совещания:

1. Определить тему проведения совещания.
2. Обосновать актуальность, целесообразность выбранной темы.
3. Определить повестку дня: разработать круг вопросов, освещение которых позволит раскрыть данную тему, назначить выступающих по каждому вопросу.
4. Определить качественный и количественный состав участников совещания.
5. Назначить день и время проведения.
6. Выбрать место проведения совещания.
7. Описать деятельность по подготовке участников совещания:
 - кто проводит консультирование по каждому вопросу (экономист, инженер, научный консультант, представитель администрации, заместитель директора по определенному вопросу, начальник подразделения, отдела и т.д.);
 - где получить информацию по каждому вопросу (отдел кадров, служба маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, ОТК и др.);
 - информирование о проведении, повестка дня.
8. Определить продолжительность совещания, регламент.
9. Просчитать возможные итоги совещания:
 - спрогнозировать выводы, сформулировать возможные решения, к которым придут участники совещания;

- определить тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
 - определить формы подведения итогов совещания.
10. Составить проект информирования об итогах совещания (приказ, информация на сайте, информация в СМИ и др.)
 11. Определить круг лиц, осуществляющих контроль за выполнением принятого решения.

План подготовки делового совещания (рекомендации):

1. Тема совещания.
2. Актуальность, целесообразность выбранной темы.
3. Повестка дня.
4. Состав участников совещания.
5. Назначить день и время проведения.
6. Выбрать место проведения совещания.
7. Описать деятельность по подготовке участников совещания:
 - кто проводит консультирование по каждому вопросу (экономист, инженер, научный консультант, представитель администрации, заместитель директора по определенному вопросу, начальник подразделения, отдела и т.д.);
 - где получить информацию по каждому вопросу (отдел кадров, служба маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, ОТК и др.);
 - информирование о проведении, повестка дня.
9. Определить продолжительность совещания, регламент.
10. Просчитать возможные итоги совещания:
 - спрогнозировать выводы, сформулировать возможные решения, к которым придут участники совещания;
 - определить тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
 - определить формы подведения итогов совещания.
11. Составить проект информирования об итогах совещания (приказ, информация на сайте, информация в СМИ и др.)
12. Определить круг лиц, осуществляющих контроль за выполнением принятого решения.

План мероприятий по подготовке и проведению делового совещания:

| Источник власти | Ситуация А | Ситуация Б |
|--|-------------------|-------------------|
| Положение или должность | | |
| Контроль над ресурсами | | |
| Социальные связи | | |
| Экспертные знания: техническое знание | | |
| Знание процесса | | |
| Контроль над информацией | | |
| Личностные качества | | |

Возможно, Ваша должность и контроль над ресурсами будут более важны во взаимоотношениях, представленных в ситуации А, чем в ситуации Б. Экспертные знания и социальные связи, которые Вы используете, вероятно, будут несколько отличаться в рассмотренных взаимоотношениях. Весьма вероятно, что источником власти является контроль над потоками информации, поступающей «сверху - вниз» в ситуации А и «снизу - вверх» - в ситуации Б. Важный урок, который необходимо зафиксировать после выполнения этого задания, заключается в том, что Ваши источники власти или их мощь будут меняться в зависимости от различных ситуаций, в которых Вы можете оказаться.

Все рассмотренные источники власти признаются законными (легитимными) до тех пор, пока они используются корректно для реализации целей, согласованных с целями организации. Однако власть может быть разрушительной и нелегитимной. Это так называемая негативная власть. Примерами использования негативной власти могут служить различные бюрократические проволочки, блокирование информации, срыв мероприятий.

Задание 2. Проведите инвентаризацию распределения своего времени. Заполни 1 и 2 таблицы в соответствии с примерами и пользуясь приведенными перечнями временных потерь (убийц времени).

Убийцы времени - внутренние помехи

1. неумение отказывать и говорить НЕТ;
2. привычка хвататься за все и сразу;
3. неверная оценка сроков и объемов работ;
4. желание всегда быть полезным и помогать всем;
5. природная медлительность;
6. отсутствие привычки вести записи;
7. излишняя общительность;
8. нежелание устанавливать dead line для задания/работы;
9. привычка приступать к работе не обеспечив себя всем необходимым;
10. не умение расставлять приоритеты;
11. привычка каждые 5-10 минут проверять почту (блоги, форумы, RSS) или другую информацию на сайте;
12. «Одноклассники.ру» и «В контакте.ру» (и др. социальные сети)
13. недостаток отдыха (постоянное сонное-выжатое состояние);
14. привычка полностью полагаться на память;
15. природная рассеянность;
16. привычка откладывать ежедневные дела на конец дня;
17. не умение следить за выполнением проекта;
18. привычка курить.

Убийцы времени - внешние помехи

Помехи извне — это плоды нашего рабочего окружения; события, отвлекающие внимание и лишаящие контроля над временем. Эти убийцы времени бывают следующими:

- задержки при выходе из дому (Ключи забывали дома?);
- задержки в дороге (Очередь на маршрутку);
- болтовня с коллегами;
- неполадки с компьютером и доступом в Интернет;
- электронная почта (спам);
- совещания;
- поиск папок, ручек и т. д. (поиск чашки для кофе);
- телефонные звонки;
- курсы повышения квалификации;
- посетители;
- прослушивание сообщений голосовой почты.

А какие у вас есть убийцы времени, которые не добавлены в список?

Перечислите.

Шаги инвентаризации:

1. Выписать ВСЕ свои дела

2. Рассортировать:

- Важное и срочное - А
- Важное и несрочное - Б
- Неважное и срочное - Г
- Неважное и несрочное – Д

По результатам заполняются таблицы 1 и 2.

Таблица 1 **Анализ использования времени. Инвентаризация времени.
Продуктивная деятельность**

| Анализ использования времени | Изменение расхода времени | Анализ ценности времени |
|-------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Подготовка к докладу 1,5 час. | 0.5 час. | В |

Таблица 2 **Анализ использования времени. Инвентаризация времени.
Помехи, перерывы в работе**

| Анализ временных потерь | Источники временных потерь | Листки-памятки |
|---|--|--|
| 1. кофе 3x10 мин.= 0,5 час. 2. телефонный разговор 4x10 мин.= 40 мин. | Недостаток отдыха Телефонные звонки | Соблюдать режим дня. Делать зарядку. Отвечать во время работы только на важные звонки |

3. Составить инвентарную опись всех видов деятельности, в которой вы участвовали

- а) анализ видов деятельности и расхода времени
- б) листок дневных помех, перерывов в работе

4. Подсчитать дневные и недельные расходы времени на продуктивную и непродуктивную деятельность (в часах).

Продуктивная деятельность за день:

Продуктивная деятельность за неделю:

Непродуктивная деятельность за день:

Непродуктивная деятельность за неделю:

Рассмотреть инвентарную опись своего времени надо с таких позиций, чтобы выявить слабые и сильные стороны вашего личного рабочего стиля. Выявив сильные стороны, вы должны систематически их развивать. Вскрыв свои личные слабые стороны вам нужно разработать исходные пункты и стратегию по их преодолению.

5. Распознайте и определите в деталях с помощью своих формуляров критические моменты, вредные привычки и наиболее частые ошибки вашего стиля:

6. Анализ поглотителей времени.

Примечание:

Инвентаризация времени - ключ к успешному самоменеджменту! Метод записи сам по себе дает большой дидактический и познавательный эффект. Путем инвентаризации временных затрат вы сможете проанализировать в тезисном порядке ваши поглотители времени и найти способы их устранения.

Тема № 12: Применение информационных технологий в профессиональной деятельности.

Задание 1. Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

| Вопрос | Ответ | Код |
|---|--|-----|
| Выберите верный ответ. Информационная технология это... | процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта процесса или явления (информационного продукта). | 1 |
| | выполнения различных математических расчетов: от простых арифметических вычислений до решения уравнений с частными производными; | 2 |
| | выпуск продукции, удовлетворяющей потребности человека или системы | 3 |
| Установите соответствие между графами. В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр. | | |
| 1.программная среда | 1.вид используемой техники для решения основных задач | |
| 2.техническая среда | 2.набор программных средств | |
| 3.предметная среда | 3.содержание конкретной предметной области науки, техники, знания | |
| 4.технологическая среда | 4.инструкции, порядок пользования, оценка эффективности и др. | |
| Перечислите основные принципы ИТ | 1. 2. 3. | |
| Выберите неверный ответ. Комплексное применение ИТ означает... | приобретение информационной культуры | 1 |
| | решать задачи оптимизации деятельности; | 2 |
| | осуществлять проверку статистических гипотез средствами конструирования математических моделей и другими инструментами, необходимыми для проведения разнообразных технических расчетов | 3 |
| | выполнять различные математические расчеты: от простых арифметических вычислений до решения уравнений с частными производными; | 4 |

