

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра экономической безопасности

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к проведению практических занятий
для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая
безопасность» (специализация «Экономико-правовое обеспечение
экономической безопасности») всех форм обучения



Воронеж 2022

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.9(2)2я7

Составители: д-р экон. наук И. В. Каблашова,
канд. экон. наук И. В. Логунова

Управление организацией (предприятием): методические указания к проведению практических занятий для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности») всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: И. В. Каблашова, И. В. Логунова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. – 39 с.

Методические указания включают задачи и задания, предназначенные для выполнения на практических занятиях.

Предназначены для студентов второго курса.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ ПЗ УО(П)ЭПОЭБ 2022. pdf.

Ил. 6. Табл. 12. Библиогр.: 4 назв.

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.9(2)2я7

Рецензент – А. В. Красникова, канд. экон. наук, доц.
кафедры экономической безопасности ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Цель изучения дисциплины «Управление организацией (предприятием)» состоит в формировании у обучающихся комплекса знаний и навыков в области управления организацией (предприятием), выработке умений самостоятельного решения практических проблем в управлении организацией (предприятием) с учетом современных концепций, теорий, методов и моделей, позволяющих расширить представления и понимание ключевых аспектов управления организацией (предприятием) для обеспечения экономической безопасности.

Задачами освоения дисциплины являются: получение теоретических знаний основных принципов теорий управления организацией (предприятием); изучение процессов и методов управления организацией (предприятием); изучение отечественного и зарубежного опыта управления организацией (предприятием); развитие практических навыков применения современных методов управления организацией (предприятием) для обеспечения экономической безопасности; развитие у обучающихся способностей к самостоятельному и творческому решению задач, связанных с совершенствованием управления организацией (предприятием): овладение особенностями управления организацией в условиях цифровой трансформации предприятий.

Процесс изучения дисциплины «Управление организацией (предприятием)» направлен на формирование следующих компетенций:

ОК-8 - способность принимать оптимальные организационно-управленческие решения;

ПК-41 - способность принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации;

ПК-42 - способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов;

ПК-43 - способность принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов.

Основными разделами изучаемой дисциплины «Управление организацией (предприятием)» являются: содержание современных теорий управления организацией (предприятием); структура системы управления организацией (предприятием); формирование и содержание стратегии развития предприятия; интеграций процессов управлению организацией (предприятием); моделирование процессов управления предприятием, проектирование организационной структуры; роль менеджера в системе управления предприятием; перестройка системы и процессов управления организацией в условиях цифровой трансформации предприятия; оценка эффективности управления организацией (предприятием).

Методические указания включают задания для выполнения на практических занятиях, библиографический список.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие № 1

Информационное обеспечение дисциплины «Управление организацией (предприятием)»

Цель занятия: приобретение навыков поиска информации по проблемам управления организацией (предприятием)» в целях обеспечения экономической безопасности и формирование представлений о содержании, особенностях и основных направлениях управления организацией (предприятием).

Задание:

1) индивидуальная работа

Пользуясь различными поисковыми системами (например, Google, Yandex, Поиск@mail.ru и другими) необходимо найти не менее 10 сайтов, материалы которых раскрывают особенности управления организацией (предприятием) и менеджмента, основные понятия темы. Следует исследовать сайты компаний или специфические информационные ресурсы по управлению организацией и менеджменту, а не сайты, содержащие реферативные работы и курсовые. В отчете по практическому занятию следует не только привести перечень сайтов, но также дать их краткое описание. В отчете должны быть отражены подходы к определению менеджмента, понятие управления, основные отличия управления и менеджмента в современных условиях, проблемы, связанные с управлением предприятием.

В процессе выполнения задания следует руководствоваться табл.1, которая поможет структурировать материал и систематизировать знания в области менеджмента.

Таблица 1

Наименование информационного ресурса и краткая характеристика	Понятие управления/менеджмента и их особенности

2) работа в группе: каждый студент готовит презентацию по результатам индивидуальной работы с целью формирования общего списка источников, которые помогут в изучении дисциплины «Управление организацией (предприятием)»;

3) для защиты отчета обучающийся должен оформить задания в рабочей тетради или отдельным файлом, который должен содержать:

- название и цель работы;
- результаты индивидуальной работы;
- результаты группового обсуждения;
- выводы.

Обучающийся должен владеть основными терминами и понятиями из области управления организацией (предприятием).

Практическое занятие № 2

Анализ рейтинга предприятий и менеджеров

Цель занятия: приобретение знаний о содержании и особенностях составления рейтингов предприятий и менеджеров, работы менеджеров в современных условиях, приобретение навыков публичного выступления и ответов на вопросы.

Задания:

1. используя ресурсы сети интернет, изучить понятие и виды рейтингов, критерии их составления и результаты рейтингов (не менее 2) за последние 2 года;
2. используя материалы сайта «Ассоциация менеджеров России» - <https://amr.ru/?ysclid=194gy6a4yz301628771>, изучите цели и задачи Ассоциации, цели составления рейтингов, методологию их составления и результаты по конкретным менеджерам, компаниям и отраслям за последние 2 года;
3. отчет необходимо оформить отдельным файлом и представить результаты в аудитории.

Практическое занятие № 3

Проблемный семинар. Роль менеджера в современном деловом мире

Цель занятия: приобретение знаний о содержании и особенностях работы менеджеров в современных условиях, приобретение навыков публичного выступления и ответов на вопросы.

Методические положения

Для подготовки к выполнению практического занятия необходимо:

- проработать теоретические положения темы 1;
- написать эссе на тему: «Образ современного успешного менеджера»;
- быть готовым на практическом занятии к презентации своего сообщения и к вопросам аудитории.

Вопросы для входного контроля:

1. Менеджмент – это ...
2. Для меня фигура менеджера ассоциируется с личностью...
3. Управлять людьми – это....
4. Для меня менеджмент – это способ...
5. Я выбрал специальность «менеджмент», так как хочу...
6. Руководить – значит...
7. Бизнесмен – это человек, который ...
8. У предпринимателя и менеджера есть общие черты, это:
9. Менеджер отличается от предпринимателя тем, что...
10. Цель менеджера в организации....

*Общие рекомендации по написанию эссе на тему
«Образ современного успешного менеджера»*

Для подготовки эссе на тему «Образ современного успешного менеджера» необходимо просмотреть специальные издания периодической печати, например, журналы: «Секрет фирмы», «Профиль», «Эксперт», «Искусство управления», «Менеджмент в России и за рубежом» за последние 2 года. Кроме того, можно использовать серию книг о предпринимательстве и монографии видных западных специалистов в области менеджмента и бизнеса и отечественных специалистов. Возможно использование ресурсов Интернет.

Необходимо составить на основе анализа публикаций краткое эссе с описанием деятельности конкретного менеджера, его успехе в сфере бизнеса (или неуспехе), особенностях деятельности. В описании должны быть использованы фактические данные: конкретное предприятие, характер деятельности, положение на рынке, описана реальная проблемная ситуация, сделаны выводы о требованиях, предъявляемых к менеджеру, черты характера, качества, которые необходимы в современных условиях для достижения успеха.

Эссе должно быть оформлено в соответствии с общими требованиями в печатном виде, содержать источники использованных публикаций (название публикации, автор, год издания, стр., или, если это ресурсы Интернет, полный адрес). Обучающийся должен быть готов к презентации своего эссе на занятии, для этого должен владеть материалом, чтобы сделать короткое сообщение и ответить на вопросы. Объем эссе не должен быть менее 2 стр. печатного текста.

Процедура проведения занятия

- входной контроль по теме 1;
- обсуждение подготовленных эссе на тему «Образ современного успешного менеджера» в аудитории.

Практическое занятие № 4
Проблемный семинар. Актуальные положения школы
научного управления и классической школы

Цель занятия: закрепление теоретических знаний; рассмотрение основных положений базовых теорий в области менеджмента; приобретение студентами навыков дискуссии по теоретическим вопросам в области менеджмента; приобретение навыков анализа и определения актуальности практического применения теоретических концепций.

Процедура проведения практического занятия

- входной контроль
- обсуждение эссе. Практическое занятие проводится в форме дискуссии по проблеме на основе подготовленных группами обучающихся эссе

Вопросы для входного контроля:

1. Подходы к эволюции управления
2. Школы управления

3. Основные положения школы научного управления
4. Представители и последователи школы научного управления
5. Эксперименты Ф. Тейлора, Ф и Л. Гилбертов.
6. Основные положения классической школы управления
7. 14 принципов А. Файоля.
8. 12 принципов производительности Г. Эмерсона.
9. Рациональная бюрократия М. Вебера.

Подготовка эссе по одной из нижеприведенных тем.

1. *Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» – это актуально.* (При подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов актуальности подхода к управлению этих специалистов. Обосновать условия современной ситуации для использования обозначенных концептуальных методов).

2. *Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» - сегодня не актуально.* (При подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов не актуальности подхода к управлению этих специалистов, обосновать изменения ситуации).

3. *Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – похожие концепции.* (При подготовке эссе следует выделить общие черты, рассматриваемых концепций).

4. *Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – разные концепции.* (При подготовке эссе следует выделить отличительные характеристики рассматриваемых концепций).

Методические рекомендации

1. Учебная группа делится на 4 команды в соответствии с тематикой выполненных эссе. В результате образуются по две противостоящие команды.

2. Каждая команда в течение 10 мин. готовит аргументы, чтобы доказать свою точку зрения, выбирает лидера для представления команды и участия в дебатах.

3. В процессе этих дебатов две другие являются арбитрами, на обсуждение отводится по 20 мин. для каждой команды. Далее осуществляется подведение итогов на основе балльной оценки, которую выставляют студенты-арбитры.

3. Результаты дебатов оформляются в тетради по практическим занятиям и представляются на проверку преподавателю.

Практическое занятие № 5

Тематическая дискуссия. Содержание процессного подхода к управлению

Цель занятия: приобретение знаний о содержании функций управления, об особенностях их реализации на конкретных предприятиях, получение навыков публичного выступления и ответов на вопросы аудитории.

Методические указания для подготовки к занятию

1. Подготовиться к входному контролю по теме «Процессный подход в управлении».

2. Изучить содержание функций управления и привести практические аспекты их реализации на конкретных предприятиях.

3. Каждым обучающимся должно быть подготовлено сообщение на примере одного или нескольких предприятий на предмет практики реализации одной из общих функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, также при наличии материала рекомендуется рассмотреть практику реализации функции координации и регулирования. При подготовке сообщения студентам необходимо ориентироваться на периодическую печать и ресурсы сети Интернет, где может быть представлена информация о деятельности конкретных предприятий.

В процессе подготовки к практическому занятию необходимо ориентироваться на содержание общих функций управления организацией (предприятием): планирование, организация, мотивация, контроль, координация, регулирование. При рассмотрении данных функций необходимо изучить, каким образом на предприятии происходит процесс согласования отдельных направлений деятельности и как осуществляется поддержание сбалансированного состояния, каким образом работают менеджеры в этом направлении, как связана их работа, имеется ли на предприятии отдел (служба), отвечающая за мониторинг и т.д.

Процедура проведения практического занятия:

- проведение входного контроля
- заслушивание выступлений обучающихся, обмен мнениями, ответы на вопросы, раскрытие содержания общих функций управления; подведение итогов занятия.

Практическое занятие № 6 **Системный и ситуационный подходы в управлении**

Цель занятия: приобретение знаний об общих положениях системного и ситуационного подходов в управлении, приобретение навыков описания и декомпозиции системы.

Процедура проведения практического занятия

- написание входного контроля
- выполнение заданий по описанию и декомпозиции системы.

Задание 1. Обучающиеся должны выбрать определенный объект и представить его в качестве системы:

- построить структуру системы управления, выделить подсистемы;
- описать элементы системы и подсистем системы управления,
- сформулировать цели и задачи каждой подсистемы системы управления;

- описать характер коммуникаций (связей) в системе управления предприятием.

Задание можно выполнять индивидуально или в рабочих группах. (3-5 человек).

Задание 2. Обучающиеся выбирают систему (возможно продолжение работы с системой из задания 1) и описывают ее характеристики:

- характер управляющего и возмущающего воздействия на внешнюю среду;

- входы и выходы;

- результаты функционирования системы;

Задание можно выполнять индивидуально или в рабочих группах. (3-5 человек).

Задание 3. Анализ конкретной ситуации

Методические положения

В процессе анализа конкретной ситуации каждый обучающийся ищет свои ответы на заданные вопросы. Каждое предлагаемое решение может иметь различную оценку. Рассмотрение конкретной ситуации не предусматривает правильного или неправильного решения, а отражает точку зрения студента. Главное в данном случае – умение аргументировать свою точку зрения.

В процессе анализа конкретной ситуации необходимо придерживаться следующей структуры:

- формулировка проблемы: необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации;

- характеристика участвующих;

- альтернативные варианты решения: необходимо разработать как можно больше альтернативных решений (минимум три альтернативных решения), при этом указать плюсы и минусы каждого из них, тогда вероятность выбора правильного решения будет максимальной;

- рекомендации или план действий должны содержать основное направление выхода из сложившейся ситуации, которое должно быть аргументировано.

Ситуация «Выгодный заказчик»

В Воронеже на малое полиграфическое предприятие «Альфа» почти одновременно пришли на работу два менеджера – Алексей и Роман. Сначала они работали с постоянными клиентами, просто принимая у них заказы, но по прошествии года в Москве состоялась выставка полиграфических предприятий и технологий. Представителем «Альфы» на этой выставке был Алексей, показавший заинтересованным лицам все преимущества фирмы. Он привез в Воронеж крупный заказ на печать каталогов одной косметической фирмы. Через два дня приехал заказчик и обговорил с Алексеем все нюансы относительно будущего тиража (все технологические, оформительские и ценовые аспекты). Директор «Альфы» Николай Петрович был очень доволен выгодным заказом и пообещал Алексею процент с прибыли от данного контракта. Каталог запустили в тираж,

заказчик был удовлетворен качеством исполнения и хотел сотрудничать с «Альфой» и в дальнейшем. Неожиданно в Воронеже началась эпидемия гриппа. Алексей заболел и взял больничный. Когда через неделю он вернулся на работу, оказалось, что дальнейшим сотрудничеством с заказчиком из Москвы занимается Роман по приказу директора. За прошедшую неделю был сделан еще более крупный заказ на изготовление нового каталога и упаковочного материала для косметики. Процент от прибыли с этого заказа шел Роману. Директор «Альфы» находился в это время в командировке, а клиент говорил уже о следующем заказе. Алексей предложил Роману «отдать» ему клиента из Москвы, на что роман сказал, что в дальнейшем он будет вести этот контракт. Менеджеры работали в одном помещении и отношения между ними стали накаляться, что стало мешать плодотворной работе обоих. Каждый из них хотел работать с выгодным заказчиком. Дошло до того, что ни Алексей, ни Роман не могли думать ни о чем, кроме этого. В этот напряженный момент вернулся из командировки директор.

Вопросы к ситуации

1. Формулировка проблемы
2. Имеет ли Роман моральное право заниматься с заказчиком?
3. Альтернативные варианты решения
4. Рекомендации (выбор и обоснование наиболее приемлемой альтернативы)

Практическое занятие № 7

Формирование миссии, стратегии и целей предприятия

Цели занятия: изучить содержание терминов «стратегия предприятия», «стратегическое видение», «миссия», «цели»; ознакомиться с подходами к формулировке миссии и целей предприятия и приобрести навыки их практического применения; приобрести навыки качественного анализа и формулировки миссии и целей предприятия.

Задание 1. используя ресурсы сети интернет, проанализировать формулировки миссии, стратегического видения и целей ведущих российских предприятий (не менее 5), сделать выводы и оформить отчет в рабочей тетради или отдельном файле.

Задание 2: необходимо изучить миссии предприятий, представленные в таблице, и определить степень их соответствия предъявляемым требованиям, которые используются при формулировке миссии (табл. 2).

Миссии организаций (предприятий)

Вариант	Организация	Формулировка миссии
1	Концерн (АВПК) «Сухой»	Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
2	АО «Рыбинские моторы»	Сегодняшняя цель — создание большой многопрофильной компании. Миссия — производить и основной гражданский, и основной военный двигатели для авиации
3	Обувная фабрика «Вестфалика»	Миссия — создать лучшее предприятие в России
4	Сибирская горно-металлургическая компания	Миссия — сделать «Запсиб» рентабельным, подлинно градообразующим предприятием, на которое бы опиралась вся экономика Кузбасса
5	Eastman Kodak	Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
6	Apple Computer	Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей
7	Ericsson	Понять возможности и потребности пользователей и предложить им решения лучше, чем у конкурентов

Задание 3. Необходимо изучить приведенные ниже варианты целей и определить степень их соответствия предъявляемым требованиям. В случае несоответствия предъявляемым требованиям необходимо разработать новую формулировку цели. Задание может выполняться в творческих группах.

- 1.помочь заработать деньги на оплату своей учебы;
- 2.найти , по меньшей мере, 10 новых друзей (знакомых),
- 3.уделять учебе не менее трех часов в день, семь дней в неделю, начиная с понедельника и до конца семестра,
- 4.в течение следующего года больше времени посвятить чтению журналов по менеджменту и бизнесу;
- 5.найти работу;
- 6.быть в хорошей физической форме;
- 7.прочитать новую книгу,
- 8.успешно сдать сессию,
- 9.хорошо отдохнуть (летом, в выходные),
10. сдать курсовую работу по «Менеджменту предприятия».

Задание 4. Необходимо построить дерево целей для своей учебной группы.

Задание 5. Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными:

1. увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%;
2. обеспечить рост доходов на 5 %;

3. обеспечить повышение качества продукции;
4. добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд. руб. в год;
5. раз в полтора-два года выходить на новый рынок;
6. достигнуть 20-% уровня доходов по акциям;
7. добиться повышения цены акций;
8. повысить репутацию фирмы среди клиентов;
9. повысить конкурентоспособность фирмы;
10. добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов;
11. расширить номенклатуру продукции;
12. выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов;
13. снизить издержки по сравнению с конкурентами;
14. добиться лидерства в области технологий и инноваций;
15. 30% общего объема продаж должно приходиться на товары, запущенные в производство за последние 5 лет;
16. ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании;
17. увеличить прибыль на вложенный капитал.
18. добиться увеличения притока денежных средств;
19. обеспечить стабильный доход в период экономического спада;
20. совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

Практическое занятие № 8

Формирование организационной структуры управления предприятием

Цель занятия: овладение навыками проектирования и оценке эффективности организационных структур управления предприятием.

Вопросы для самостоятельной подготовки.

1. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются сегодня.
2. Сформулируйте отличие органических от механистических структур.
3. Дайте краткие определения проектной и матричной структуры.
4. Какие характеристики позволяют установить степень централизации в структуре управления?
5. В чем относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?
6. Что означает термин «интеграция», опишите кратко различные методы интеграции.
7. Дайте характеристику методов проектирования организационных структур управления предприятием.
8. Этапы проектирования организационных структур и их содержание.

9. Тенденции развития организационных структур управления предприятием.
 10. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
 11. В чем состоит сущность делегирования полномочия?
 12. Каковы наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования полномочий?
 13. В чем разница между рекомендательными полномочиями, обязательными согласованиями, параллельными полномочиями и функциональными обязанностями?
 14. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или административными (штабными)?
- Задание:* используя ресурсы сети интернет – сайты ведущих российских компаний, изучить их организационную структуру, определить тип и особенности, выделить их характеристики, оценить эффективность.
- Обучающийся должен изучить не менее 2 примеров организационной структуры и сделать презентацию своих результатов в аудитории.

Практическое занятие № 9

Социально-психологические основы менеджмента: оценка стиля руководства, этика управления

Цель занятия: приобретение навыков оценки собственного потенциала, способностей к управлению и склонностей к определенному стилю руководства, а также навыков оценки группового потенциала и ценностно-ориентационного единства группы.

Задание 1: используя ресурсы сети интернет, провести самотестирование на соответствие требованиям и качествам менеджера (не менее 3 тестов). результаты оформить в тетради или отдельным файлом.

Задание 2: Тест на этику бизнеса

1. Этично ли собирать данные в поддержку нового товара, внедрение которого Вы не считаете оправданным, причем в ответ на Вашу критику этого товара начальник говорит - делай, как я сказал?

ДА НЕТ Нужно разобраться

2. Считаете ли Вы допустимым сделать начальнику подарок на сумму 100 долл. В день рождения или на праздник?

ДА НЕТ Нужно разобраться

3. Этично ли принять от начальника подарок в день рождения на сумму 100 долл. (учитывая, что начальник - лицо противоположного пола)?

ДА НЕТ Нужно разобраться

4. Этично ли принять приглашение поставщика провести выходные дни на базе отдыха его компании? (Будет ли Ваш ответ иным, если в данное

время Вы рассматриваете предложение этого партнера о поставке комплектующих на сумму 1 млн. долл.),

ДА НЕТ Нужно разобраться

5. Этично ли подарить менеджеру по закупкам компании- заказчика бесплатные билеты на матч, на который тот очень хочет пойти, учитывая то, что он в настоящий момент рассматривает возможность сделать Вашу компанию эксклюзивным поставщиком?

ДА НЕТ Нужно разобраться

6. Этично ли использовать отпуск по болезни для посещения магазинов или выезда на отдых? ДА НЕТ Нужно разобраться

7. Правильно ли промолчать, если Вы, занимая должность младшего финансового аналитика, подсчитали, что рентабельность нового проекта составит 18%, а Ваш начальник сообщил Вам, что его руководство не утвердит ни одного проекта с рентабельностью ниже 25%, и потребовал переделать расчеты и «привести их в порядок»?

ДА НЕТ Нужно разобраться

8. Этично ли убеждать Вашего непосредственного руководителя, что успех новой инициативы компании - это исключительно Ваша заслуга, тогда как на самом деле это плод усилий всего коллектива или Ваших подчиненных?

ДА НЕТ Нужно разобраться

9. Этично ли стать открыто на защиту сотрудника, несправедливо обвиненного в нарушении служебных обязанностей, если Вы с ним конфликтуете?

ДА НЕТ Нужно разобраться

10. Этично ли привлекать Ваших сотрудников к подготовке приглашений на вечеринку, если на нее будут приглашены клиенты и потребители?

ДА НЕТ Нужно разобраться

11. Этично ли «бродить» по Интернет на рабочем месте, если вся работа сделана и новых заданий нет? (Будет ли Ваш ответ таким же, если представить, что Вы изучаете порнографические сайты) ДА НЕТ Нужно разобраться

12. Этично ли молчать о том, что Ваша сотрудница (сотрудник) стала объектом сексуальных домогательств со стороны своего начальника?

ДА НЕТ Нужно разобраться

13. Этично ли пользоваться копировальной техникой на работе для копирования нескольких страниц для личных целей?

ДА НЕТ Нужно разобраться

14. Этично ли устанавливать компьютерную программу, принадлежащую компании, на свой домашний ПК без разрешения Вашего непосредственного начальника и поставщика программы?

ДА НЕТ Нужно разобраться

15. Этично ли разрешить отгрузку продукции покупателю, если продукция не соответствует техническим требованиям, предварительно не обсудив с ним этот вопрос?

ДА НЕТ Нужно разобраться

Ключ к тесту

Высокий уровень этики бизнеса – ответы «Нет» на вопросы – 1 2 3 4 5 6 7 8 11 12 14 15 и ответы «Да» на вопросы 9 10 13.

Ответы на вопросы 10 и 13 могут быть «Нет», если в компании запрещена практика использования ресурсов компании в личных целях.

Практическое занятие № 10

Мотивация поведения личности в организации

Цель занятия – приобретение навыков разработки средств мотивации личности в современных условиях.

Общие положения

В общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий. В основе этих движущих сил лежат потребности человека.

Потребность – это внутреннее побуждение человека вследствие физиологического или психологического недостатка чего-либо.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям, путём пробуждения в нём определённых мотивов. Роль рычагов воздействия, вызывающих действие определённых мотивов, выполняют стимулы. В качестве последних могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия, или что он желал бы получить в результате определённых действий.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

Содержание и порядок выполнения

Задание 1.

1. В ходе выполнения задания необходимо выявить главные потребности членов учебной группы и разработать способы мотивации, соответствующие индивидуальным потребностям каждого человека.

2. В процессе тестирования каждый студент индивидуально проводит парное сравнение приведённых ниже утверждений и заполняет «Бланк для ответов». Для его заполнения сначала сравните первое утверждение со вторым, затем с третьим и т. д., и результаты сравнения впишите в первую колонку бланка ответов (табл. 3). Например, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для Вас является второе, то в начальную клетку первой колонки вносите цифру 2, если первое – цифру 1.

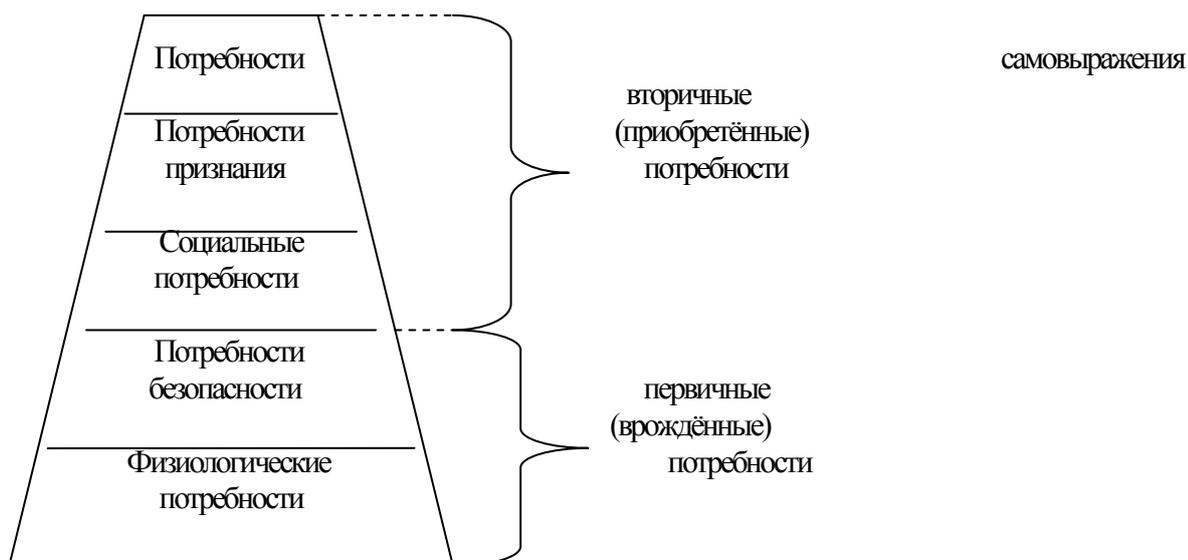


Рис. 1. «Пирамида потребностей» А. Маслоу

Затем переходите ко второму утверждению, сравнивая его с третьим, четвертым и т. д., а результаты внесите во вторую колонку.

Подобным образом проработайте со всеми 15-ю утверждениями и заполните бланк ответов.

Рекомендуется перед каждым утверждением произнести: «Я хочу ...».

Утверждения:

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь тёплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить своё положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение и влияние.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

42	Зона неудовлетворённости				
28	Зона частичной неудовлетворённости				
14	Зона удовлетворённости				
0					
	1	2	3	4	5

Рис. 2. Виды потребностей

6. Для потребностей, которые не удовлетворены или удовлетворены частично, необходимо разработать индивидуальные для каждого из Вас способы стимулирования, позволяющие в наибольшей степени мотивировать Вас к эффективной деятельности. Следует изучить дополнительный теоретический и практический материал по теме «Мотивация персонала в менеджменте» (см. перечень рекомендуемой литературы). Результаты отразите в табл. 4.

Таблица 4

Потребности	Способы стимулирования
1.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.
и т. д.	1. 2. 3.

Задание 2. Оценка мотивационной ориентации

Оцените себя: на удовлетворение каких потребностей работников ориентирована Ваша практика управления? (табл. 5).

Методические указания: по каждому утверждению (вопросу) обведите кружком цифру, отражающую степень Вашего согласия с ним, в соответствии с приведенной шкалой:

- +3 – совершенно согласен;
- +2 – в основном согласен;
- +1 – скорее согласен, чем не согласен;
- 0 – не могу сказать, согласен или нет;
- 1 – скорее не согласен, чем согласен;
- 2 – в основном не согласен;
- 3 – совершенно не согласен.

Таблица 5

Вопрос	Вариант ответа						
1. Сотрудникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые надбавки к зарплате	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Наличие правил и инструкций помогает сотрудникам избегать ошибок в работе и несчастных случаев	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Сотрудникам следует напоминать, что от их занятости зависит конкурентоспособность предприятия	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их личных достижений в работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Для достижения высоких рабочих результатов важно, чтобы сотрудник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Сотрудники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе максимально полно	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Важными факторами, удерживающими сотрудников на предприятии, являются предоставляемые льготы и меры социальной защиты	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Многие сотрудники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во вне рабочее время	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Для многих сотрудников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Гордость за хорошо выполненную работу является серьезным стимулом для многих людей	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Хорошие отношения в неформальных рабочих группах во многом определяют высокие рабочие результаты отдельных сотрудников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Оплата труда сотрудников должна зависеть только от их рабочих результатов – кто не работает, то не ест	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Для сотрудников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Сотрудники должны иметь возможность планирования собственной деятельности и принятия самостоятельных решений	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Для сотрудников важнее всего уверенность в завтрашнем дне	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Хорошее оборудование определяет отношение сотрудника к своему рабочему месту и организации	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Таблица 6

Ключ к тесту

Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности		Потребность в безопасности		Физиологические потребности	
Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы	Номер вопроса	Баллы
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

Примечание в табл. 6 отметьте значком «X» на соответствующей шкале полученную сумму баллов (из строки «Итого»).

Таблица 7

Результаты тестирования

Самоактуализация	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Уважение	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Принадлежность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Безопасность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Базовые потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Практическое занятие №11

Оценка личного мотивационного потенциала

Цель занятия: приобретение навыков оценки личного мотивационного потенциала работы (учебы) и определения групповой мотивации персонала.

Общие положения

Практическое занятие включает *два задания*. Первое задание связано с определением личного мотивационного потенциала. Второе задание направлено на оценку уровня мотивации в Вашей учебной группе.

Порядок выполнения работы

Задание 1. Для того чтобы увидеть, как могут влиять на мотивацию организация работы и ее содержание, проанализируйте собственную работу (учебу) с точки зрения ее мотивационного потенциала, к характеристикам которого относят: разнообразие, целостность, значимость, самостоятельность, обратную связь.

1 этап. Для всех пяти характеристик выберите оценку, наиболее полно отражающую Ваше мнение, и обведите ее кружком.

1. *Разнообразие работы (учебы).* Насколько разнообразна Ваша работа (учеба)? В какой мере она связана с выполнением различных функций и требует от Вас разнообразных навыков и способностей?

1----- 2----- 3 ----- 4----- 5 ----- 6----- 7

Мало разнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций	Умеренно разнообразна	Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей
---	-----------------------	---

2. *Целостность, законченность работы (учебы).* Насколько целостной и законченной является Ваша работа (учеба)? Другими словами, является ли Ваша работа определенным результатом или составляет лишь небольшую часть общего объема и завершается другими людьми или машинами?

1----- 2----- 3 ----- 4----- 5 ----- 6----- 7

Моя работа – лишь малая часть общего объема работ, и результат моей деятельности сложно или нельзя выделить в конечном продукте или услуге	Моя работа – довольно весомый блок в общем объеме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте	Я обязан выполнять все задание целиком – от начала до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге
--	--	--

3. *Значимость работы (учебы)*. Насколько важна Ваша работа (учеба)? Могут ли результаты Вашей работы или учебы существенно повлиять на жизнь или благополучие других людей?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Не очень важна. Результаты моей работы вряд ли окажут влияние на других людей	Относительно важна	Очень важна. Ее результаты могут весьма серьезно повлиять на других людей
---	--------------------	---

4. *Самостоятельность в работе (учебе)*. Насколько Вы самостоятельны в процессе выполнения работы? В какой мере работа позволяет Вам самостоятельно решать, как ее выполнять?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Мало самостоятелен. Работа почти не дает мне права принятия решений, когда и как ее выполнять	Достаточно самостоятелен. Некоторые решения я могу принимать самостоятельно	Очень самостоятелен. Я могу принимать решения, когда и как выполнять работу
---	---	---

5. *Обратная связь в работе (учебе)*. В какой степени сама работа (учеба) предоставляет Вам информацию об эффективности Вашей трудовой деятельности? Дает ли работа (учеба) информацию о том, насколько она Вам удастся, независимо от обратной связи со стороны коллег и руководства?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

В очень малой степени. Работа организована так, что я могу работать долго, не зная, как идут у меня дела	В достаточной степени. Иногда выполнение работы дает мне обратную связь, иногда нет	В ходе работы я почти всегда имею сведения о том, как идут дела
--	---	---

2 этап. Чтобы получить представление о мотивационном потенциале Вашей работы (учебы), подставьте выставленные для каждой характеристики баллы в приведенную ниже формулу:

$$МП = (P + Ц + З) / 3 * С * О$$

где P – разнообразие работы;
Ц – целостность работы;
З – значимость работы;

С – самостоятельность работы;
 О – обратная связь в работе.

3 этап. Получив значение Вашего мотивационного потенциала, сделайте выводы, используя следующую информацию. Например, для США значение усредненного потенциала для разных видов работ составляет 130 единиц.

4 этап. Изобразите графически мотивационный потенциал своей работы. Для этого используйте полученные Вами результаты при оценке потенциала. На графике указаны средние по США показатели соответствующих характеристик работы разных профессий. Сравните свой график с приведенным (рис. 3). Если получены низкие результаты, то это свидетельствует о низкой мотивации, но это не связано с организацией труда; необходимо задуматься о возможности обогащения работы.

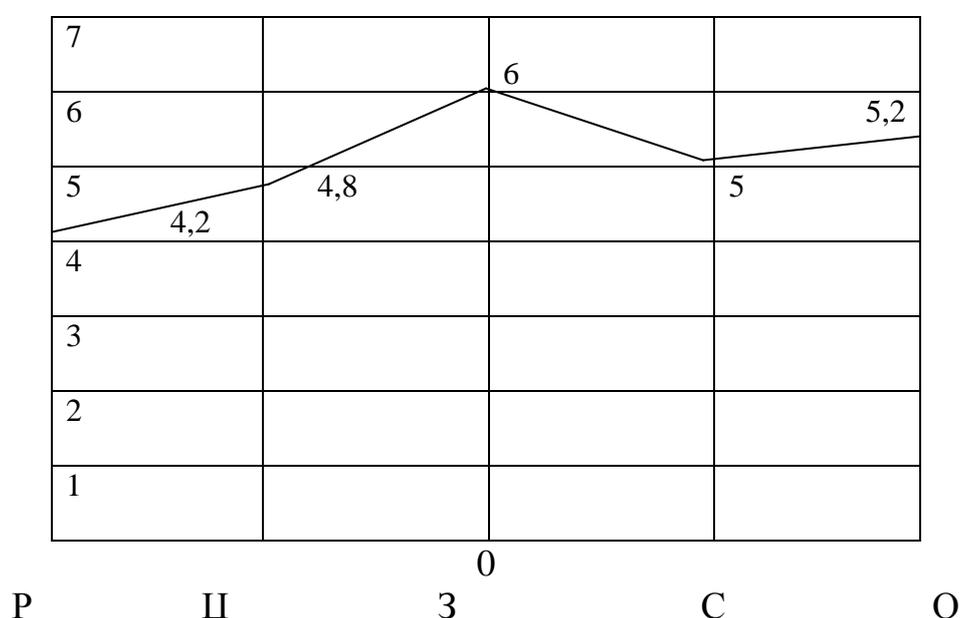


Рис. 3. График мотивационного потенциала

5 этап. Ответьте на следующие вопросы.

Какие выводы можно сделать из выявленных отличий в мотивационном потенциале усредненных и личных профилей оценки работы (учебы)? Что необходимо сделать для повышения уровня своей мотивации к выполнению работы? Какие способы самомотивации Вы используете для выполнения работы (4-5 способов)?

Задание 2

1. Оценка групповой мотивации. Необходимо ответить на вопросы теста с целью определения уровня групповой мотивации. Тест составлен по типу семантического дифференциала. Положительное проявление качества – от 5 до 7; отрицательное – от 3 до 1. Тест приведен в табл. 8.

Таблица 8

Преобладающие факторы	Балльная оценка	Преобладающие факторы
1. Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	1. Низкий уровень сплоченности группы
2. Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	2. Низкая активность членов группы
3. Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	3. Плохие межличностные отношения в группе
4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7 6 5 4 3 2 1	4. Наличие конфликтных отношений в группе
5. Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	5. Низкий уровень групповой совместимости
6. Принятие организационных целей как лично значимых	7 6 5 4 3 2 1	6. Принудительное принятие организационных целей
7. Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	7. Члены группы не признают авторитет руководителя
8. Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	8. Члены группы не проявляют должного уважения к компетентности руководителя
9. Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	9. Члены группы не считаются с лидерскими качествами руководителя
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	10. Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11. Участие в принятии коллективных решений членами группы	7 6 5 4 3 2 1	11. Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Имеются условия для выражения творческого потенциала работников	7 6 5 4 3 2 1	12. Отсутствуют условия для выражения творческого потенциала работников
13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	13. Отсутствует стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу
14. Хороший психологический климат в группе	7 6 5 4 3 2 1	14. Плохой психологический климат в группе
15. Высокий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы	7 6 5 4 3 2 1	15. Низкий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы
16. Наличие активной жизненной позиции у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	16. Наличие пассивной жизненной позиции у членов группы
17. Стремление к творчеству у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	17. Отсутствие стремления к творчеству у членов группы
18. Высокая степень согласованности действий членов группы	7 6 5 4 3 2 1	18. Низкая степень согласованности действий членов группы
19. Наличие общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	19. Отсутствие общегрупповых ценностей
20. Стремление группы к коллективной деятельности	7 6 5 4 3 2 1	20. Стремление членов группы работать индивидуально
21. Отсутствие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности	7 6 5 4 3 2 1	21. Наличие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности
22. Положительное отношение руководителя к членам группы	7 6 5 4 3 2 1	22. Отрицательное отношение руководителя к членам группы
23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	23. Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24. Наличие нравственных моментов в отношениях между членами группы	7 6 5 4 3 2 1	24. Отсутствие нравственных моментов в отношениях между членами группы
25. Умение проявлять самостоятельность	7 6 5 4 3 2 1	25. Отсутствие самостоятельности

2. Оценка результатов теста. Минимальное возможное количество баллов при заполнении теста равно 25, максимальное – 175.

25–48 баллов – группа отрицательно мотивирована, т. е. не жизнеспособна и плохо управляема.

49–74 балла – группа почти не имеет положительной мотивации; стоит обратить внимание на ответы с низкой балльной оценкой, обсудить данные параметры в группе, сделать выводы и разработать предложения по развитию положительной мотивации.

75–125 баллов – группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности. Но есть резервы для роста данного уровня групповой мотивации.

126–151 балл – группа в достаточной степени ориентирована на успех в выполнении поставленных задач.

152–175 баллов – группа очень хорошо мотивирована на положительный результат, близкий к идеальному варианту; такая группа имеет способность к саморазвитию, инновационная по своей сути, управляема и жизнеспособна; члены группы гордятся принадлежностью к ней; группа отмечает вклад каждого члена в выполнение поставленных задач.

3. Сравните полученные Вами результаты с результатами членов Вашей группы, сделайте выводы. Насколько отличаются Ваши результаты от групповых оценок? Что Вы можете предложить для повышения уровня групповой мотивации?

Задание 3. Оформить в рабочей тетради (отдельный файл), представить на проверку преподавателю, разместить в ЭИОС ВГТУ.

Практическое занятие №12 **Стили управления**

Цель занятия: изучение понятия стиля управления на примере решетки Р. Блейка.

Порядок выполнения практического занятия

Задание 1. Исследование потенциального стиля управления на основе решетки Р. Блейка.

Основой поведенческой школы управления является мотивация к труду. В рамках данного подхода была разработана управленческая решетка, которая отражает пять основных стилей работы руководителей. Она была разработана Робертом Блейком и Джоан Мутон, хотя во многих учебниках указывается только один автор – Роберт Блейк.

Идея Р. Блейка заключается в том, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Поэтому в прямоугольной системе координат по оси X изображается внимание (забота) к производству, а по оси У – внимание (забота) к человеку (рис. 4).



Рис. 4. Управленческая решетка

С помощью такой решетки Блейк старался определить стиль руководства, выделяя 5 основных:

1.1 *страх перед бедностью*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Руководитель ни к чему не стремится - ни к производственным, ни к гуманным условиям работы. Обедненное управление – приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточно сохранения членства в организации.

1.9 *дом отдыха*. Руководитель сосредотачивается на теплых, хороших человеческих отношениях, но мало заботится о выполнении производственных заданий. Девиз: «И на предприятии надо оставаться человеком». Не упускается возможность пообщаться. Производительность на втором месте. Управление в духе загородного клуба. Внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружественной обстановки.

9.1 *авторитет – подчинение*. Руководитель очень заботится о выполнении работы, но мало обращает внимания на моральный настрой подчиненных. Жесткий курс администратора, повсеместный контроль. Подчиненные отказываются от решения проблем, наблюдается большая текучесть кадров.

5.5 *золотая середина (организация – организационное управление)*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Руководители во всем стараются достичь компромисса, наблюдается стремление надежно работать и получать средний стабильный результат. Девиз: «Не хватать звезд с неба».

9.9 *команда (групповое управление)*. Благодаря усиленному вниманию руководителя к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к достижению целей организации. Это обеспечивает высокий моральный настрой и высокую эффективность. Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми. Общее стремление к достижению организационной цели способствует созданию отношений, основанных на доверии и уважении. Кредо: построить работу в организации так, чтобы подчиненные видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости.

Практическое применение решетки Блейка состоит в ответах на следующие 18 утверждений с возможными вариантами: всегда, часто, иногда, редко, никогда (ВЧИРН).

1. Я действую как представитель этого коллектива.
2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу.
3. Я поощряю применение единообразных способов работы.
4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.
5. Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе.
6. Я предоставляю подчиненным возможность поступать так, как они считают наиболее целесообразным.
7. Я поддерживаю высокий темп работы.
8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий.
9. Я разрешаю возникающие в коллективе проблемы.
10. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.
11. Решаю сам, что и как должно быть сделано.
12. Уделяю особое внимание показателям производственной деятельности.
13. Распределяю подчиненным поручения исходя из производственной необходимости.
14. Способствую разным изменениям на производстве.
15. Тщательно планирую работу своего коллектива.
16. Не объясняю подчиненным свои действия и решения.
17. Стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения для их пользы.
18. Предоставляю подчиненным устанавливать свой режим работы.

Методика определения результатов

1. выделить номера утверждений: 1, 2, 3, 9, 10, 11, 15, 16, 17.
2. слева от выделенных номеров, проставить 1 там, где есть ответы редко или никогда.
3. слева от не обведенных номеров проставить 1 там, где есть ответы всегда или часто.
4. если ситуации 2,4,5,6,8,10,16,18 отмечены 1, то обвести эти единицы кружками, суммировать и проставить в позицию потребности (человек).
5. суммировать остальные единицы и проставить в позицию задание (производство).
6. построить график и сделать выводы

Задание 2. Определение с помощью теста своего места в теории X и теории Y. (Теория Дугласа Мак-Грегора). Определение наиболее рационального поведения руководителя-менеджера в организации.

По приведенным в табл. 1 десяти парам утверждений о поведении людей

в работе, следует отметить по пятибалльной шкале, какое утверждение в каждой паре вам кажется наиболее правильным.

Подсчитайте общую сумму баллов, взяв по утверждениям 1,2,4,7,3,9,10 отмеченную вами оценку, а по утверждениям 3,5,6, заменив ее на противоположную (1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5 на 1). Полученное значение отметьте на шкале (рис. 5).

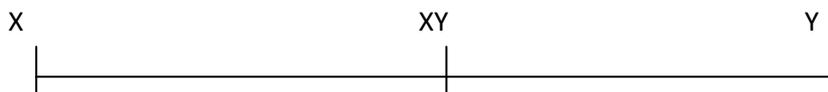


Рис. 5. Шкала оценок

Смещение полученной оценки вправо или влево относительно среднего значения (30 баллов) означает склонность в оценке деятельности людей к одной из теорий управления - теории X и теории У Д. Мак-Грегора (табл. 9).

Таблица 9

УТВЕРЖДЕНИЕ	ШКАЛА	УТВЕРЖДЕНИЕ
1. В работе люди, как правило, ленивы	1,2,3,4,5	Люди любят работать и наслаждаются достижениями своего труда
2. Люди думают только о личной выгоде	1,2,3,4,5	Люди любят помогать другим
3. Наказания бесполезны	1,2,3,4,5	Наказания полезны
4. Люди работают только ради заработка	1,2,3,4,5	При интересной творческой работе заработок для людей может быть вторичен
5. В большинстве своем люди вникают в свою работу	1,2,3,4,5	Большинство людей не вникают в свою работу
6. Люди в большинстве случаев честны	1,2,3,4,5	Люди в большинстве случаев нечестны
7. Люди обычно стеснительны	1,2,3,4,5	В отношении с другими люди обычно открыты
8. Наилучшие результаты дают дисциплина и контроль	1,2,3,4,5	Работа идет лучше, когда люди имеют свободу действий
9. Люди избегают ответственности	1,2,3,4,5	Люди готовы брать на себя ответственность

Практическое занятие №13

Ситуационные модели лидерства

Цель занятия: приобретение теоретических знаний и практических навыков по оценке стиля лидерства в конкретной ситуации.

Задание.

1. Изучить понятие ситуационных моделей лидерства и их классификацию.
2. Выбрать одну из ситуационных моделей и сделать презентацию (не менее 10 слайдов), включающую теоретические и практические положения.
3. Представить презентацию в аудитории, ответить на вопросы.
4. Оформить отчет и разместить в ЭИОС ВГТУ.

Практическое занятие №14

Организация работы менеджера.

Составление плана рабочего времени руководителя

Цель занятия: развитие навыков планирования рабочего времени, разработки структуры личного времени и устранения помех.

Задание 1. Составить план рабочего времени руководителя, используя данные табл. 10.

Методические указания

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные правила и принципы планирования рабочего времени:

1. Правило основного соотношения (правило 60 : 40). Рекомендуется составлять план лишь на определенную часть рабочего времени – как показывает опыт, лучше всего на 60 %. Это так называемая запланированная активность. Из оставшихся 40 % незапланированного рабочего времени: 20 % – резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включенные в разработанный план (непредвиденная активность); 20 % – рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность).

2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.

3. Регулярность и системность планирования.

4. Реалистичность планирования.

5. Письменная форма формируемого плана.

6. Перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли актуальности.

7. Установление временных норм и сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия.

8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой работы, включенной в план.

9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудником.

При составлении плана рабочего дня можно воспользоваться следующим алгоритмом:

1) составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения. При этом 1 – максимальная приоритетность выполнения работ; 3 – минимальная приоритетность выполнения работ;

2) определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы;

3) резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60 : 40;

4) принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

Таблица 10

Исходные данные для составления плана рабочего дня

Но-мер	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин.	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	да
3	Консультация у юриста	45	2	да
4	Посещение выставочного центра	120	2	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	20	2	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	да
7	Передача документов в архив	15	3	да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	нет
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	60	1	нет
11	Изучение нормативных документов	40	1	нет
12	Встреча с представителями фирмы-поставщика	60	1	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	нет

Задание 2. Сформировать индивидуальный фонд времени, ориентируясь на следующую структуру:

Общее время

1. Рабочее время

- 1.1. Время фактической работы.
- 1.2. Регламентированные перерывы в работе (например, обеденный).
- 1.3. Нерегламентированные перерывы в работе:
 - а) по вине сотрудника, в т. ч. время переключений;
 - б) в силу внешних обстоятельств.

2. Вне рабочее время

- 2.1. Связанное с работой:
 - а) дорога;
 - б) подготовка;
 - в) доделывание дел.
- 2.2. Домашний труд:
 - а) покупки;
 - б) уборка квартиры;
 - в) ремонт;
 - г) забота, уход, воспитание;
 - д) прочее (например, дача).
- 2.3. Самообслуживание:
 - а) пассивный отдых (сон);
 - б) питание;
 - в) уход за собой.
- 2.4. Свободное время:
 - а) общение;
 - б) активный отдых (спорт, хобби);
 - в) познание творчества.

Необходимо распределить свое время по указанным элементам структуры времени, при этом общее время должно составлять 100 %. Кроме того, в рамках рабочего и вне рабочего времени также необходимо определить удельный вес составляющих их элементов, принимая рабочее и вне рабочее время за 100 %. По результатам формирования структуры провести анализ, сделать выводы, предложить мероприятия оптимизации использования личного времени.

Задание 3. Разработать предложения по устранению помех рабочего времени, используя алгоритм «помеха – причина – действие». Задание выполняется по вариантам, соответствующим порядковому номеру в списке помех.

Список помех времени:

1. Попытка слишком много сделать за один раз.
2. Суета, нетерпение, излишняя суетливость.
3. Случайные телефонные звонки.
4. Отсутствие дисциплины.
5. Нечеткая постановка целей.

6. Незапланированные посетители.
7. Затяжные совещания.
8. Привычка откладывать «на потом».
9. Студенты могут предложить свои помехи, мешающие учебному процессу.

Для каждой помехи необходимо указать минимум 3 причины и 3 направления ее устранения.

Задание 4. Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям. Исходные данные приведены в табл. 11.

Таблица 11

Исходные данные к заданию

Но- мер	Перечень задач, намеченных руководи- телем к исполнению	Критерий		Возмож- ность деле- гирования
		Срочность	Важность	
1	Доработка докладной записки по ре- зультатам изучения рынка сбыта го- товой продукции	да	да	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3	Консультация у юриста	да	нет	да
4	Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7	Передача документов в архив	нет	да	да
8	Проведение совещания по организа- ции рекламной кампании	нет	нет	да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	нет	да	нет
10	Прием сотрудников по личным во- просам	да	да	нет
11	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12	Встреча с представителями фирмы- поставщика	да	да	нет
13	Подготовка проекта приказа по пре- мированию сотрудников	нет	да	нет
14	Собеседование с кандидатом на ва- кантное место ведущего экономиста	нет	нет	да

Методические указания

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприя-
тий обеспечивает:

- 1) работу только над действительно важными и необходимыми задачами;

- 2) решение задач в соответствии с их неотложностью;
- 3) достижение поставленных целей наилучшим образом в условиях сложившихся обстоятельств;
- 4) исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы.

В зависимости от срочности и важности задачи могут быть подразделены на 4 группы:

- А – срочные/важные;
- Б – срочные/менее важные;
- В – менее срочные/важные;
- Г – менее срочные/менее важные.

Распределение задач руководителя по указанным группам приведено на рис. 6.



Рис. 6. Распределение задач по группам

Задачи группы А руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. Руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В. По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям. Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (поскольку им доверяется выполнение от-

ветственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за решение сам.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно превращаются в задачи срочные, и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы Г. Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

Практическое занятие №15

Оценка работы коллектива: группа или команда?

Цель занятия: определение статуса обучающихся в конкретной учебной группе.

Задание.

Оценка студенческой группы: команда или группа?

1. Для выполнения упражнения студенты должны ответить на представленные в табл. 12 вопросы, позволяющие оценить студенческую группу как команду.

Вопросы позволяют выявить сплоченность группы. Итоги для анализа подводятся с использованием балльной оценки. По результатам индивидуальной оценки составить оценку общего мнения группы.

2. Проанализировать полученный результат, обсудив в группе. Анализ результатов: если оценка составляет 52 и более, группа является настоящей командой. Если 39 до 51, существует позитивное единство. Если 28 до 38 - слабое единство, возможно учеба в группе не приносит удовлетворение. Менее 26 баллов – группа не является командой.

3. По завершении обсуждения студенты должны написать небольшое эссе по теме «Способен ли я быть членом команды менеджеров?»

4. Оформить отчет, сдать на проверку преподавателю и разместить в ЭИОС ВГТУ.

Оценка группы как команды

Вопросы	Полностью не согласен		Полностью согласен		
	1	2	3	4	5
1. В группе регулярно проводятся встречи, которые посещают все студенты	1	2	3	4	5
2. Студенты разделяют одни и те же цели (относительно заданий и итоговых оценок)	1	2	3	4	5
3. Основное внимание на встречах уделяется заданиям, дискуссии продолжительные и активные	1	2	3	4	5
4. Конфликты и разногласия обсуждаются до тех пор, пока группа не находит решение	1	2	3	4	5
5. Члены группы внимательно слушают друг друга	1	2	3	4	5
6. Мы действительно доверяем друг другу, говорим откровенно	1	2	3	4	5
7. Роли лидеров выполняем поочередно и совместно, каждый мог взять на себя инициативу, если это нужно	1	2	3	4	5
8. Каждый находит способ внести свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
9. Я получаю удовлетворение, работая в группе	1	2	3	4	5
10. Мы полностью доверяем друг другу	1	2	3	4	5
11. В группе есть обратная связь, которая способствует эффективности	1	2	3	4	5
12. Каждый отвечает за свою часть работы и за успех группы	1	2	3	4	5
13. В группе уважают друг друга, нам нравится работать вместе	1	2	3	4	5

Практическое занятие №16

Проблемный семинар. Эффективность и развитие организаций (предприятий) в условиях цифровой экономики

Цель занятия: провести исследование основных направлений развития и совершенствования процессов управления предприятием в условиях цифровой трансформации предприятия.

Задание.

Подготовка и обсуждения доклада по одной из приведенных ниже тем. Для подготовки выступления необходимо использовать материал сети Интернет и статьи в периодических изданиях.

Вопросы для подготовки доклада.

1. Оценка устойчивости системы управления предприятием.
2. Изменения в иерархии управления предприятием.
3. Содержание задач по управлению предприятием, решаемых с помощью различных цифровых стандартов.

4. Характеристика направлений цифровой трансформации системы управления предприятием.
5. Стратегическое управление цифровым предприятием.
6. Управление цифровой вовлеченностью персонала.
7. Роли менеджеров различных уровней управления в условиях цифровой трансформации предприятия.
8. Система управления информацией в условиях цифрового предприятия.
9. Цифровая трансформация организационной структуры управления предприятием.
10. Сравнение содержания концепций 4,0 и 5.0.
11. Содержание концепции «Качество 5,0».
12. Трансформация системы оперативного управления предприятием.
13. Анализ тенденций развития коммуникаций при формировании единого информационного пространства.
14. Роль информации в управлении предприятием в условиях цифровой трансформации.
15. Методы анализа современных тенденций и концепций управления предприятием.
16. Развитие концепции управления изменениями в условиях цифровой экономики.
17. Содержание концепции управления инновациями в условиях цифровой экономики.
18. Трансформация общей концепции управления в условиях цифровой экономики.
19. Содержание концепции управления цифровой вовлеченностью персонала.
20. Обобщение изменения в различных концепциях и теориях управления в условиях цифровой трансформации предприятия.
21. Развитие теории управления в условиях цифровой трансформации предприятия.
22. Характер изменений в системе управления в условиях цифрового предприятия.
23. Развитие организационной культуры в условиях цифровой трансформации системы управления.
24. Тенденции развития процессов и методов управления с учетом концепции цифровой экономики.
25. Система эффективного мотивационного управления в условиях цифрового предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполнение задач и заданий, предусмотренных для выполнения на практических занятиях, обеспечивает более детальное изучение теоретического материала и приобретение навыков анализа отдельных аспектов дисциплины «Управление организацией (предприятием)». Структура практических занятий предполагает проработку теоретических вопросов, решение практических (расчетных) задач и выполнение творческого задания – анализ конкретной ситуации, что в совокупности способствует усвоению материала по дисциплине «Управление организацией (предприятием)». Для решения задач приведены методические рекомендации и формулы для расчетов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Каблашова И.В. Управление организацией (предприятием): учеб.-метод. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (1,5 Мб) / И.В. Каблашова, И.В. Логунова, В.Ю. Пестов. – Воронеж: ФГБОУ ВО «ВГТУ», 2018. – 978-5-238-01071-3 – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66072.html> «IPRbooks»

2. Каблашова И.В., Логунова И.В. Менеджмент [Электронный ресурс] Учеб. пособие. - Электрон. текстовые, граф. дан. (873 Кб). – Воронеж: ВГТУ, 2019. - 978-5-238-01075-3 - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система «IPR BOOKS» [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/66072.html>.

3. Герчигова И.Н. Менеджмент (4-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для вузов / И.Н. Герчигова. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 511 с. — 978-5-238-01095-3. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система «IPR BOOKS» [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/52505.html>.

4. Кузовкова Т. А. Цифровая экономика и информационное общество: учебное пособие / Т. А. Кузовкова. — Москва: Московский технический университет связи и информатики, 2018. — 80 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система «IPR BOOKS»: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92450.html>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	4
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	37
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	37

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к проведению практических занятий
для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая
безопасность» (специализация «Экономико-правовое обеспечение
экономической безопасности») всех форм обучения

Составители:

Каблашова Ирина Владимировна

Логунова Ирина Валериевна

В авторской редакции

Подписано к изданию 09.11.2022.

Уч.-изд. л. 2,0

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84