

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

Кафедра экономической безопасности

МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к проведению практических занятий и выполнению
самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент»
для обучающихся по специальности 38.02.03 «Операционная деятельность
в логистике» очной формы обучения



Воронеж 2025

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.9(2)2я7

Составитель:

канд. экон. наук, доц. И.В. Логунова

Методические указания к проведению практических занятий и выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент» для обучающихся по специальности 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике» очной формы обучения / ФГБОУ ВО «ВГТУ»; сост. И. В. Логунова. Воронеж, 2025. 37 с.

Методические указания включают основные разделы и вопросы дисциплины, задачи и задания, предназначенные для выполнения на практических занятиях и в рамках самостоятельной работы.

Предназначены для изучения дисциплины «Менеджмент» для обучающихся 2 курса.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ Менеджмент ПЗ СР 2025. pdf.

Табл. 10. Ил. 4

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 учебно-методического совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины "Менеджмент" является формирование целостного представления об основах управленческой деятельности; изучение современных методов, технологий и подходов к решению управленческих задач; получение практических навыков принятия управленческих решений и анализа конкретных управленческих ситуаций.

Задачами освоения дисциплины являются:

- изучение теоретических основ менеджмента,
- ознакомление с современными методами и подходами в управлении предприятиями и организациями,
- изучение особенностей работы руководителя,
- выработка практических навыков решения профессиональных задач в области менеджмента.

Методические указания включают основное содержание дисциплины по разделам и темам.

В методических рекомендациях представлен перечень заданий для выполнения на практических занятиях в учебной группе и в рамках самостоятельной работы, что в целом будет способствовать более полному усвоению дисциплины и формированию знаний и умений, а также практического опыта в области менеджмента.

1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Основы менеджмента организации.

Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента.

Условия и предпосылки возникновения менеджмента. История развития менеджмента. Школы менеджмента, их характерные черты. Национальные особенности менеджмента. Качества, необходимые менеджеру. Менеджмент – наука, искусство и практика. Менеджмент как многоаспектный процесс. Функции, принципы и методы менеджмента.

Тема 1.2. Внешняя и внутренняя среда организации. Организация как социотехническая система. Основные ресурсы организации. Жизненный цикл организации. Внешняя среда и ее элементы. Внутренняя среда, ее основные внутренние переменные. Факторы внешней среды и их влияние на организацию. Микро- и макросреда. Внутренние переменные организации. Цели, задачи, структура, технология, люди. Критерии успеха организации. SWOT-анализ.

Тема 1.3. Цикл менеджмента. Цикл менеджмента: понятие, содержание. Функция планирования. Функция организации. Функция мотивации. Функция контроля. Цикл менеджмента. Система методов управления. Формы, виды, основные стадии планирования. Виды и этапы контроля. Правила проведения контроля в менеджменте. Мотивация как управленческая функция. Мотивы внутренние и внешние.

Раздел 2. Процесс управления и принятия управленческих решений.

Тема 2.1 Система методов управления. Методы управления: классификация, взаимосвязь и взаимозависимость. Управленческие решения: понятие, сущность, классификация, условия и этапы принятия, организация и контроль исполнения. Рациональные решения. Этапы принятия рационального управленческого решения.

Тема 2.2. Коммуникации в организации. Коммуникации: понятие, виды, роль в организации. Коммуникационные сети и их разновидности. Процесс коммуникации, его этапы и элементы. Коммуникации между организацией и элементами внешней среды. Горизонтальные и вертикальные коммуникации в организациях. Неформальные коммуникации. Пути совершенствования информационного обмена в организации. Эффективное деловое и управленческое общение.

Тема 2.3 Стили управления. Власть. Виды власти. Стили управления и факторы их формирования: авторитарный демократический и нейтральный стили руководства. «Решетка менеджмента». Формы власти и влияния.

Тема 2.4. Управление конфликтами и стрессами.

Конфликты в организации: понятие, природа, последствия, функции, виды и причины возникновения. Способы управления конфликтной ситуацией: структурные методы и межличностные стили. Стресс: понятие, виды, причины возникновения и способы предупреждения. Психологический климат.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие № 1 Особенности работы менеджера

Цель – получение представлений о содержании работы менеджера, предпринимателя и бизнесмена на примере анализа ситуации «Собственное дело».

Ситуация «Собственное дело»

Почти 15 лет Анастасия проработала инженером на крупном предприятии, одном из лучших в оборонной отрасли СССР. В течение последних лет на предприятии дела обстояли все хуже и хуже, не регулярно платили зарплату, заказы сократились и персонал отпускали в отпуск с минимальной зарплатой. Два года назад на предприятии поменяли руководство, и казалось, что предприятие обретет второе дыхание, появились заказы, начались преобразования. Однако не все так просто, было принято решение о сокращении персонала и Анастасия попала в число сокращенных. Анастасия совершенно не ожидала, что может попасть под сокращение, так как руководитель всегда ее хвалил, она отличалась инициативностью и ответственностью.

Первое время она думала, что быстро найдет другую работу, но все оказалось сложнее, несколько месяцев поиска ни к чему не привели. Ее квалификация совершенно не интересовала работодателей. Пособие закончилось, сбережения тоже, и надо было принимать решение, что делать дальше. Случайно наткнулась на объявление в газете о возможности работать – подстригать газоны в частных хозяйствах. Решила попробовать и вскоре увлеклась. Анастасия всегда умела выполнять порученную работу хорошо, вовремя, очень аккуратно, была внимательна и очень вежлива, клиенты были очень довольны.

Сезон был в разгаре, и клиентов было много, явно не хватало рабочих рук, да и запросы клиентов были намного шире, чем простая стрижка газона. Анастасия постоянно думала, что могла бы основать собственное дело – ухаживать за газонами и разводить цветники. Мысль о том, что больше не будет зависеть от работодателя, быть хозяйкой и начальником самой себе не давала покоя. Было конечно немного страшно, но очень хотелось достичь успеха, тем более, что коттеджи росли как грибы, и все владельцы хотели иметь красивый газон. Сама ситуация толкала принять решение.

В новом сезоне Анастасия решила работать самостоятельно. Вначале было немного постоянных клиентов, и Анастасия справлялась сама, затем к концу первого года работы, круг постоянных клиентов стал расширяться, разнообразие услуг тоже, надо было ухаживать за цветами, стричь кустарники и т.д. Появилась уверенность, в постоянстве заработка, и она решила взять двух помощников, так как не успевала справляться. У нее

появились мысли о расширении дела, тем более, что круг клиентов постоянно расширялся, и объем работ только увеличивался...

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Кто, по-вашему мнению, Анастасия – менеджер, бизнесмен или предприниматель? Каким образом менялось положение Анастасии? Когда она перестала быть наемным работником?
2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного дела?
3. Какие виды работ Анастасия должна выполнять, кроме стрижки газона, с того момента, как стала работать самостоятельно?
4. Почему клиенты предпочитали работать с Анастасией?
5. Какие решения должна систематически принимать Анастасия, что оказывает влияние на эти решения?
6. От чего зависит график работы Анастасии, какие факторы влияют?
7. Что необходимо было иметь, чтобы начать работать самостоятельно?
8. Представьте рабочий день Анастасии, из каких видов деятельности он состоит? Какие функции выполняет Анастасия?
9. Занимается ли Анастасия управлением? Какие виды работы относятся к управленческой деятельности?
10. Что является гарантией успеха для Анастасии?
11. Какие роли выполняет Анастасия?
12. Какие характеристики можно выделить для Анастасии как наемного работника и предпринимателя?

Практическое занятие № 2

Актуальные положения школы научного управления и классической школы

Цель - 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.

ВНИМАНИЕ! *Для подготовки к практическому занятию № 2* студенты должны выполнить следующее задание: изучить положения школы научного управления и классической школы и написать эссе, которое является основой для допуска студента к занятию. Темы эссе должны быть распределены в группе равномерно, ответственность за распределение тем несет староста группы.

Темы эссе:

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).

Практическое занятие № 3 **Актуальные положения школы человеческих отношений** **и поведенческой школы**

Цель - 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 положений.

ВНИМАНИЕ! Для подготовки к практическому занятию № 3 студенты должны выполнить следующее задание: написать служебную записку, которая является основой для допуска студента к занятию. Проблемные ситуации, которые являются основой для подготовки служебной записки, должны быть распределены в группе равномерно, ответственность за распределение тем несет староста группы.

Проблемные ситуации для подготовки служебной записки:

Ситуация 1. Вас назначили руководителем небольшого подразделения. Вам надо принять решение о том, какую модель управления применить в своем подразделении: «Жесткий контроль или самоконтроль работников?». Ответ Вы решили поискать у классиков менеджмента, вспомнить университет, почитать о «школе человеческих отношений» и составить себе список аргументов «за и против», взвесить новые подходы и старые, подумать, одним словом. Итог Ваших раздумий Вы изложили в короткой аналитической записке с аргументами «за» и «против», т. е. преимущества и потери.

Ситуация 2. Вы работаете мастером в женском коллективе на фабрике детских игрушек. Подчиненные Вам бригады занимаются росписью «лиц» кукол: доводкой штампованных кукол, оформлением и художественной росписью лиц кукол, которые затем отправляют в торговую розничную сеть. В руководстве сложилось мнение, что на участке не все ладится. Отдел продаж уже несколько раз возвращал продукцию с нареканиями от магазина, что у кукол злые лица и покупатели быстро разбирают «веселых» кукол, а «злые» не берут, магазин их возвращает. Приходится переделывать, что достаточно дорого обходит-

ся фабрике. Вы решили разобраться с проблемой. Вспомнили, что когда-то в университете Вы изучали материалы по Хоторнскому эксперименту, но уже забыли основные детали. Вы решили, что, возможно, Вам тоже не мешает провести эксперимент. Отправились в библиотеку и подготовили описание Хоторнского эксперимента для руководства и свои предложения, как провести свой эксперимент, чтобы выяснить, почему у бригады бывает такой «злой» брак. Основные цели и направления исследований Вы изложили в служебной записке...

Методические указания для подготовки служебной записки

Одной из форм деловой документации в области менеджмента является служебная записка. В служебной записке руководитель подразделения или специалист освещает проблему, обращаясь к руководству организации. Данная форма позволяет проинформировать в письменном виде руководителя организации и получить конкретную резолюцию в виде управленческого решения для последующего исполнения.

Форма написания служебной записки произвольная, однако она несет в себе стилистику деловой переписки и представляет собой отражение в сжатой форме сути проблемы, причин возникновения и предложений по ее разрешению с обоснованием необходимых мер и конкретных управленческих действий, которые могут быть оформлены в виде приказа, распоряжения, положения и т.д.

Объем служебной записки не должен превышать 2 стр. текста. Служебная записка должна содержать ссылки на использованные в процессе ее написания источники.

Практическое занятие № 4

Образ современного успешного менеджера

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

Для подготовки к практическому занятию необходимо:

1. подготовить самостоятельную работу №1 - написать эссе на тему: «Образ современного успешного менеджера»;
2. быть готовым на практическом занятии к презентации своего сообщения и к вопросам аудитории.

Практическое занятие №5

Анализ внешней и внутренней среды организации.

Проведение SWOT-анализа организации

Цель – получение знаний и практических навыков использования SWOT-анализа и SNW-анализа для оценки текущей ситуации и разработки направлений развития организации.

Задание 1. Используя ресурсы сети интернет, найти не менее 2 примеров, в которых отражены результаты SWOT-анализа конкретных предприятий (организаций).

Задание 2. Анализ ситуации «Внешняя и внутренняя среда предприятия. Разработка стратегии развития».

Задания:

1. провести SNW-анализ на основании данных по молочному заводу средних размеров, расположенному в сельской местности и недавно начавшему свою деятельность;

2. по результатам анализа (табл. 1) сделать выводы и обсудить их в группе; при проведении оценки необходимо руководствоваться следующими среднеотраслевыми показателями: SNW-анализ ($S = 100 - 69$; $N = 68 - 36$; $W = 35 - 0$); в процессе анализа рекомендуется использовать "принцип светофора";

3. разработать миссию и систему целей для молочного комбината;

4. обосновать выбор стратегии развития.

Таблица 1

Данные для проведения SNW-анализа

Наименование стратегической позиции	Оценка стратегической позиции	Комментарий
1. Стратегия организации	80	Стратегия разработана, она проверяется, корректируется, но не все ее качественные параметры достигнуты
2. Продуктовая стратегия		
2.1. Бизнес № 1 - молоко	82	Быстрый рост
2.2. Бизнес № 2 – сметана	70	Замедление роста
2.3. бизнес № 3 - творог	85	Быстрый рост
2.4. Бизнес № 4 - кефир	82	Быстрый рост
2.5. Бизнес № 5 -сыворожка	65	Наблюдается сокращение
3. Организационная структура	68.	Линейно-функциональная организационная структура. Управление находится в городе – столице региона, что усложняет передачу информации и контроль
4. Общее финансовое положение	60	Предприятие недавно вышло на рынок, финансовое положение неустойчивое
4.1. Состояние текущего баланса	48	На данный момент расходы превышают доходы
4.2. Уровень бухгалтерского учета	55	В компании ведется только первичная бухгалтерия, главный бухгалтер находится в региональном центре
4.3. Структура финансов	58	Наличие кредиторской задолженности
4.4. Доступность инвестиционных ресурсов	85	Предложения об инвестировании периодически поступают, но предлагаются невыгодные условия

Наименование стратегической позиции	Оценка стратегической позиции	Комментарий
5. Конкурентоспособность продукции в целом	80	Продукт полностью отвечает всем требованиям: высокое качество, оптимальная цена, яркая упаковка
5.1. Продукт 1 - молоко	80	Молоко высокого качества, пользуется спросом, представлено двумя видами жирности
5.2. продукт 2 - сметана	72	Реализуется по приемлемой цене, качество среднее, сметана представлена двумя видами жирности
5.3. Продукт 3 - творог	85	Продукт конкурентоспособен, кроме местного рынка поставляют еще и в региональный центр. На местном рынке привозной творог только из соседнего города
5.4. Продукт 4 - кефир	80	Кефир пользуется спросом, оптимальная цена, высокое качество
5.5. продукт 5 - сыворотка	65	На местном рынке сыворотку предлагает только местная продовольственная компания
6. Структура затрат в целом	35	Несмотря на новое оборудование, высокая доля трудозатрат в себестоимости
7. Эффективность системы распределения продукции	78	Продукция поставляется во все продуктовые магазины не только в «центре», но и на окраине села
8. Информационные технологии	90	Отделы предприятия оснащены необходимыми компьютерными программами
9. Способность к выводу продуктов на рынок	40	Низкие темпы обновления продукции в целом на данном рынке
10. Способность к лидерству первого лица и аппарата управления	79	Руководитель предприятия – формальный лидер с преобладанием авторитарных черт
11. Уровень производства в целом, в том числе	95	
11.1 Качество материальной базы	95	Построены новые специальные помещения, закуплено новое оборудование (90%)
11.2 Качество персонала	50	Специалисты имеют высшее образование, рабочие – среднеспециальное; среди рабочих наблюдается высокий уровень текучести из-за тяжелой работы
12. Уровень маркетинга	37	Отдел маркетинга находится в управлении в региональном центре. Данному рынку не уделяется должного внимания
13. Уровень менеджмента	37	Менеджмент предприятия расположено в региональном центре, что затрудняет управление

Наименование стратегической позиции	Оценка стратегической позиции	Комментарий
14. Качество товарного знака	15	Этикетки не соответствуют современным требованиям, на данный момент идет разработка товарного знака
15. Репутация на рынке	50	Репутация еще не сформирована
16. Репутация как работодателя	45	На предприятии постоянно образуются вакантные места для рабочих
17. Отношения предприятия с органами власти (целом), в том числе	65	
17.1 с правительством субъекта федерации	36	Действуют программы поддержки молокоперерабатывающих производителей, но предприятие в них не участвует
17.2 с органами местного самоуправления	98	Органы местного самоуправления полностью поддерживают действия предприятия, так как предприятие предоставляет рабочие места, сотрудничает с хозяйствами
17.3 с системой налогового контроля	78	Налоги платятся своевременно, проверки осуществляются по графику
18. Отношения со смежниками	90	Доверительные отношения со смежниками, что обеспечивает своевременную поставку молока в необходимых объемах
19. Степень вертикальной интегрированности	85	Предприятие самостоятельно выпускает упаковку, а также финансирует сельское хозяйство
20. Корпоративная культура	35	Корпоративная культура еще не сформирована
21. Стратегические альянсы	69	Компания договаривается с другими производителями о «ценовом потолке»

Практическое занятие № 6 Процессный подход к менеджменту

Цель – 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

Для подготовки к практическому занятию студенту необходимо:

- 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.

Каждым студентом 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.

Сообщения должны быть равномерно распределены между студентами в группе. Ответственный – староста группы.

Сообщение должно быть оформлено в рабочей тетради или на листах формата А4 по требованиям ВГТУ.

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 студенту необходимо ориентироваться на содержание общих функций управления:

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников. При рассмотрении функции планирования необходимо изучить, каковы цели предприятий в современных условиях, какие разрабатываются планы, на решение каких задач они направлены.

Организация - это процесс создания структуры, дающей возможность людям эффективно работать вместе и обеспечивать их работу всем необходимым (ресурсами); это деятельность, направленная на создание и развитие структуры хозяйственной системы. Необходимо изучить, каким образом организована работа предприятий в современных условиях, какой вид имеет организационная структура (схема), какие основные подразделения в ней выделены, каково подчинение служб и отделов.

Мотивация - деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить эффективно трудиться для достижений целей, сформулированных в планах. Необходимо изучить способы мотивации (стимулирования, поощрения) на предприятия в современных условиях: какие методы материального и моральности стимулирования используются, составляются ли программы мотивации, в чем их особенности, как они реально позволяют оценить вклад работников в процесс труда и определить уровень оплаты труда.

Контроль - вид управленческой деятельности, задачей которой является учет результатов работы организации, их количественная и качественная оценка. Необходимо изучить, какие объекты (сферы) на предприятии подлежат контролю, какие показатели используются предприятия для оценки своей деятельности в современных условиях, кто на предприятии (отдел, специалист или специалисты, менеджеры) осуществляет контроль, какова процедура контроля, какие действия предпринимаются на предприятии в случае отклонения фактических показателей от плановых.

Координация - вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Регулирование - вид управленческой деятельности, посредством которой осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории.

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.

Практическое занятие № 7 **Системный подход в менеджменте**

Цель - приобретение знаний об общих положениях системного подхода в управлении, приобретение навыков описания и декомпозиции системы.

Задание 1. Необходимо повторить теоретический материал по теме «Системный подход в менеджменте».

Задание 2. Студенты должны выбрать определенный объект и представить его в качестве системы - составить декомпозицию системы. Задание можно выполнять индивидуально или в рабочих группах (2-3 человека).

Задание 3. Студенты выбирают систему (возможно продолжение работы с системой из задания 2) и представляют ее характеристики согласно теоретическим положениям: входы и выходы системы; возмущающие воздействия внешней среды и внутренние возмущения.

Практическое занятие № 8 **Ситуационный подход в менеджменте**

Цель - приобретение навыков анализа конкретной ситуации и принятия решения.

Методические положения по анализу конкретной ситуации

В процессе анализа деловой ситуации каждый студент 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:

1. формулировка проблемы: необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации,
2. характеристика главных героев,

3. 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. Большое количество положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый вариант альтернативы, также способствуют эффективности выбора соответствующего решения.

4. 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 занимался 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 №9

Мотивация поведения личности в организации

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

Задание 1. Составить личную иерархию потребностей.

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. 2). 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.

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.

Бланк для ответов

[illegible]

3. Подсчитайте количество выборов, выпавших на каждое утверждение (т. е. подсчитайте в бланке для ответа, сколько раз встречается число 1, 2 и т. д. до числа 15). Определите *пять утверждений*, получивших наибольшее число выборов, и расположите их в порядке убывания. Это и будут *Ваши главные потребности*.

4. Выявление степени удовлетворённости потребностей по А. Маслоу. При выборе способов мотивации поведения целесообразно установить, какие из потребностей являются неудовлетворёнными. Подсчитайте суммы выборов по пяти секциям:

- материальные потребности: $4 + 8 + 13$ (т. е. сложите количество числа 4, числа 8, числа 13);
- потребности в безопасности: $3 + 6 + 10$;
- потребности в контактах с людьми: $2 + 5 + 15$;
- потребности в признании: $1 + 9 + 12$;
- потребности в самореализации: $7 + 11 + 14$.

5. Подсчитав суммы баллов по каждой из пяти секций, отложите эти значения по вертикали соответственно числам 1, 2, 3, 4, 5 (т. е. по пяти основным потребностям). Числа 14, 28 и 42 означают сумму баллов по вертикали и соответствуют определенным зонам удовлетворенности потребностей (рис. 1).

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

Рис.1. 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. Результаты отразите в табл. 3.

Таблица 3

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

Задание 2. Оценка мотивационной ориентации

Оцените себя: на удовлетворение каких потребностей работников будет ориентирована Ваша потенциальная практика управления? (табл. 4).

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 4

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 четких 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 5

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 6

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 №10

Оценка личного мотивационного потенциала

Цель– 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. 1). Если получены низкие результаты, то это свидетельствует о низкой мотивации, но это не связано с организацией труда; необходимо задуматься о возможности обогащения работы.

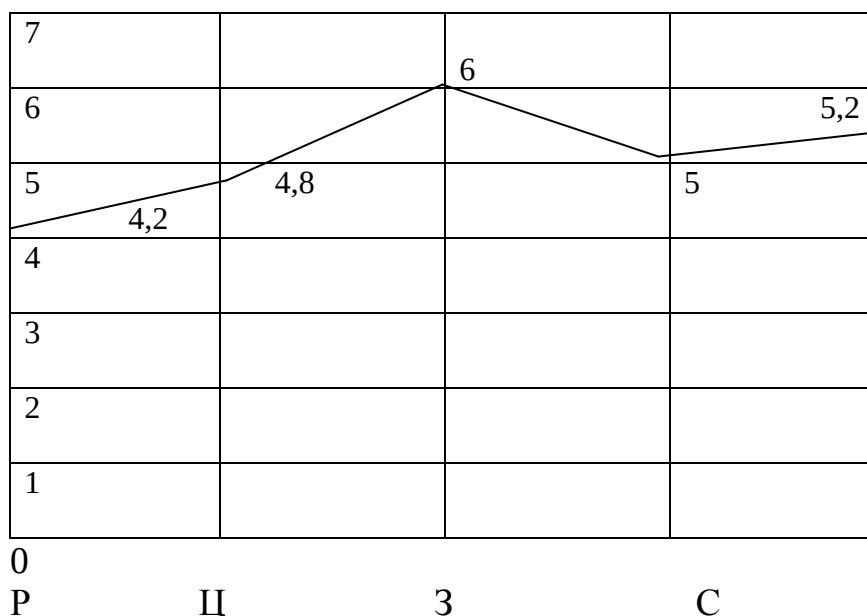


Рис.1. График мотивационного потенциала

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. 7.

Таблица 7

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	6. Члены группы не проявляют должного уважения к компетентности руководителя
9. Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	7. Члены группы не считаются с лидерскими качествами руководителя
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	8. Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11. Участие в принятии коллективных решений членами группы	7 6 5 4 3 2 1	9. 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

Преобладающие факторы	Балльная оценка	Преобладающие факторы
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, инновационна 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?

Практическое занятие №11 Стили управления

Цель: 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 Y – внимание (забота) к человеку (рис. 2).

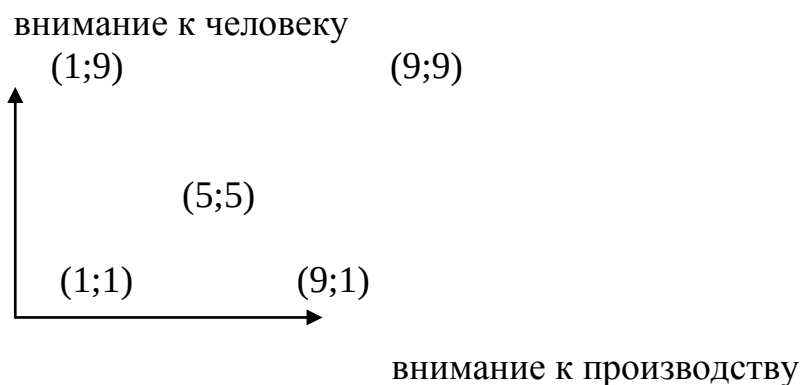


Рис. 2. Управленческая решетка

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. *Учебная цель:* определение с помощью теста своего места в теории Х и теории У. (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. 3).

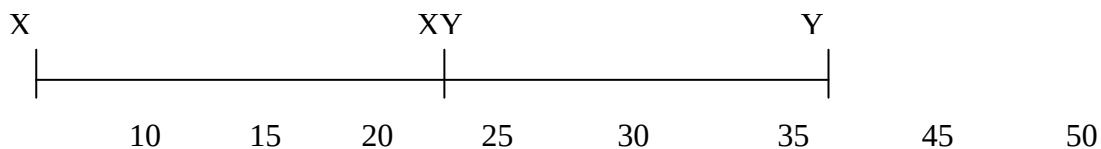


Рис. 3. Шкала оценок

Смещение полученной оценки вправо или влево относительно среднего значения (30 баллов) означает склонность в оценке деятельности людей к одной из теорий управления - теории Х и теории У Д. Мак-Грегора (табл. 8).

Таблица 8

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

Задание 3. Тест "Мои любимые животные"

Обучающиеся должны к порядку иерархии (кто нравится, в порядке убывания) указать трех своих любимых животных (птиц, рептилий), кроме насекомых и рыб.

Обработка результатов:

1. кем является человек сегодня и как он действует;
2. кем человек хочет быть;

кем человек является на самом деле.

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

Практическое занятие №12

Организация работы менеджера. Составление плана рабочего времени руководителя

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

Задание 1. Составить план рабочего времени руководителя, используя данные табл. 9.

Таблица 9

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

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 ра-

бочего 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.

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. Суеда, 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. 10.

Исходные данные к заданию

Но- мер	Перечень задач, намеченных руково- дителем к исполнению	Критерий		Возмож- ность деле- гирования
		Срочность	Важность	
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	да	да	нет
2	Участие в совещании по экс- пертной 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 ар- хив	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 вопросам	да	да	нет
11	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12	Встреча с представителями фирмы- поставщика	да	да	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию 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 сло-
жившихся обстоятельств;
- 4) исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполни-
телями.

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой за-
даче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные Дуайтом
Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по та-
ким 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. 4.

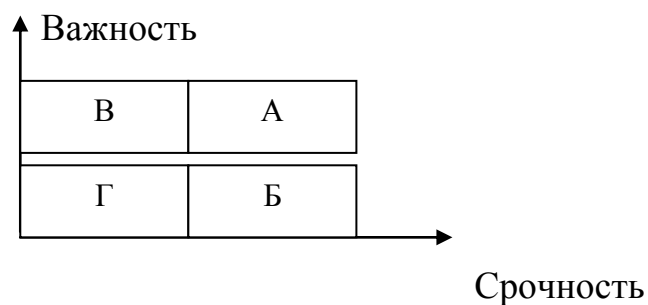


Рис.4. Распределение задач по группам

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 ответственных 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 №13

Оценка работы коллектива: группа или команда?

Цель - 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. 11 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.

Таблица 11

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

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 могут пройти психологическое тестирование на предмет наличия потенциальных способностей к руководству, поведения в конфликтных ситуациях, коммуникабельность и др.

Практическое занятие № 14

Современный менеджмент: проблемы и решения

Цель - приобретение знаний и представлений о современных проблемах управления и направлениях их решения; развитие навыков публичных выступлений и ответов вопросы аудитории.

Для подготовки к занятию НЕОБХОДИМО выполнить самостоятельную работу № 2 – написание реферата и подготовка презентации по одной из актуальных проблем менеджмента.

Процедура проведения занятия

1. заслушивание докладов студентов по результатам аннотации статьи
2. обсуждение проблемных аспектов современного менеджмента
3. подведение итогов занятия, определение направлений решения проблем менеджмента.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа обучающегося предполагает выполнение двух заданий:

1. написание эссе на тему «Образ современного успешного менеджера»
2. подготовка реферата и презентация реферата.

Самостоятельная работа №1

Написание эссе на тему «Образ современного успешного менеджера»

Задание - Написание эссе на тему «Образ современного успешного менеджера»

Эссе представляет краткий очерк, позволяющий соединить научный подход к решению поставленной задачи и практические знания, которые студент приобретает в процессе обучения. Главным в написании эссе является краткое изложение точки зрения автора эссе в понимании проблемы, формулировка взгляда на проблему, предложения или программа шагов, позволяющих решить, поставленную проблему.

В эссе могут быть представлены анализ аналогий и рекомендации на основе изученных образцов ситуаций.

В эссе, в сжатой форме, должна найти отражение точка зрения студента, а также рекомендации по использованию полученных знаний в области менеджмента для решения поставленной проблемы - задания (тема эссе).

В эссе необходимо обозначить методы и подходы, которыми следует воспользоваться для решения обозначенной в задании проблемы. Возможно приведение примеров и аналогий из научной литературы и публикаций, практический опыт. Обоснование применения того или иного метода, подхода, теоретической концепции, эффективность ее использования в результате применения.

В обязательном порядке эссе должно содержать ссылки на источники, использованные в процессе написания работы.

Объем эссе не должен превышать 3-4 стр. печатного текста.

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.

Завершать описание должны собственные 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).

Студент должен быть готов к презентации своего эссе на занятии, для этого должен владеть материалом, чтобы сделать короткое сообщение и ответить на вопросы.

Самостоятельная работа №2

Реферат и презентация реферата

Задание - написание и презентация реферата по выбранной теме.

Выбор темы реферата осуществляется в соответствии с последними цифрами номера зачетной книжки обучающегося (или по номеру обучающегося в списке группы, по индивидуальному согласованию с преподавателем).

Структура реферата:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть (не менее двух разделов);
- заключение;
- список литературы (не менее 10);
- приложения (по необходимости).

Во введении указываются цель и задачи работы, обосновывается актуальность темы и ее роль в психологии управления в процессе реализации инновационных проектов и программ. Введение не нумеруется как раздел.

Реферат представляет собой проведение теоретического исследования и/или теоретического критического обзора по выбранной теме в рамках разделов дисциплины. В реферате должен быть представлен теоретический анализ, содержащий точки зрения разных авторов и специалистов на предмет исследования. В реферате могут быть приведены практические примеры и ситуации, связанные с проблемами психологии управления.

Реферат должен состоять **минимум из двух разделов**, раскрывающих основное содержание темы. В каждом разделе должно быть менее двух параграфов, которые, в свою очередь, также раскрывают содержание разделов.

Объем реферата - не менее 15 страниц.

В заключении отражаются основные выводы по результатам исследования.

Список литературы. Реферат должен обязательно содержать ссылки на используемые источники, которых должно быть не менее 10. По основному содержанию реферата должна быть сделана презентация в Power Point (не менее 8-10 слайдов).

Темы рефератов

1. Особенности становления и развития менеджмента в России и зарубежных странах
2. Профессионализм менеджера: сущность, особенности развития и оценки
3. Особенности профессионального развития личности: барьеры, противоречия, кризисы
4. Управленческая адаптация: модели, личностные механизмы и методы
5. Интеллект и эффективность управленческой деятельности.
6. Психологические особенности мотивации персонала
7. Психологические аспекты разработки и оптимизации системы вознаграждения персонала
8. Инновационные подходы к формированию эффективного стиля управления.
9. Профессиональное здоровье менеджера как психологическая проблема.
10. Синдром профессионального выгорания: понятие, причины, способы управления.
11. Стресс в профессиональной деятельности: стрессоры, динамика развития, преодоление
12. Трудоголизм и синдром хронической усталости в управленческой деятельности.
13. Исследование профессиональных деформаций руководителей.
14. Влияние здоровья руководителя на эффективность деятельности организации.
15. Коммуникативная компетентность менеджера.
16. Конфликты в деятельности менеджера: особенности развития и стратегии управления.
17. Психологические аспекты влияния группы на личность.
18. Психологические аспекты влияния личности на группу.
19. Формирование эффективной управленческой команды.
20. Тема, предложенная обучающимся (по согласованию с преподавателем).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполнение задач и заданий, предусмотренных для выполнения на практических занятиях и самостоятельно, обеспечивает более детальное изучение теоретического материала и приобретение навыков анализа отдельных аспектов дисциплины «Менеджмент».

Структура практических занятий и самостоятельной работы предполагает проработку теоретических вопросов, решение практических (расчетных) задач и выполнение творческого задания – анализ конкретной ситуации, что в совокупности способствует усвоению материала по дисциплине «Менеджмент».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	5
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯ- ТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	39

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

**к проведению практических занятий
и выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент»
для обучающихся по специальности 38.02.03 «Операционная деятельность
в логистике» очной формы обучения**

Составитель:

Логунова Ирина Валериевна

Редактор Е. А. Кусаинова

Подписано к изданию 14.02.2025

Уч.-изд. л. 1,2

**ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»**

394026 Воронеж, Московский просп., 14