

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Рябиченко Сергей Николаевич

Должность: Директор

Дата подписания: 14.03.2022 09:51:29

Уникальный программный ключ:

3143b550cd4cbc5ce335fc548df581d670cbc4f9

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И  
МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ  
«КРАСНОДАРСКИЙ МОНТАЖНЫЙ ТЕХНИКУМ»  
(ГБПОУ КК «КМТ»)

---

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
по выполнению практических занятий  
учебная дисциплина  
**ОП.12 Менеджмент**

по специальности 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Рассмотрена  
на заседании цикловой методической  
комиссии \_\_\_\_\_

Протокол от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_

Председатель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Утверждаю  
Заместитель директора по учебной  
работе ГБПОУ КК «КМТ»  
\_\_\_\_\_/Ж.Г. Рувина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Методические рекомендации по выполнению практических работ предназначены для закрепления теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков и умений по программе учебной дисциплины ОП.12 Менеджмент составлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой учебной дисциплины по специальности среднего профессионального образования 40.02.01 Право и организация социального обеспечения, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 508 от 12.05.2014 г.

**Организация-разработчик:** государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Краснодарский монтажный техникум» Краснодарского края

**Разработчик** Жиганюк Г.В., преподаватель ГБПОУ КК «КМТ»

## Пояснительная записка

Методические рекомендации по выполнению практических занятий по ОП.12 Менеджмент составлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины по специальности среднего профессионального образования 40.02.01 Право и организация социального обеспечения для студентов очной формы обучения.

В соответствии с рабочей программой ОП.12 Менеджмент на изучение учебной дисциплины предусмотрено 72 часа, из которых 38 часа на проведение практических занятий, 36 часа на (внеаудиторную) самостоятельную работу.

Цель проведения практических занятий: формирование практических умений, необходимых в последующей профессиональной и учебной деятельности.

Задачи:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных теоретических знания по конкретным темам;

- формирование умения применять полученные знания на практике;

- выработка при решении поставленных задач таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

- планировать и организовывать работу подразделения;

- формировать организационные структуры управления,

- разрабатывать мотивационную политику организации;

- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;

- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

- учитывать особенности менеджмента (по отраслям).

### Перечень практических занятий

Наименование раздела (темы)	Практическая работа	Содержание практической работы	Кол-во часов
<b>Раздел 1. Внешнее электроснабжение промышленных и гражданских зданий</b>			
	<b>Практическое занятие 1</b> Влияние факторов внешней среды на организацию	SWOT-анализ	2
	<b>Практическое занятие 2</b> Тестирование: «Факторы внешней и внутренней среды»	Решение задач	2
Тема 1.3. Цикл менеджмента	<b>Практическое занятие 3</b> Разработка мотивационной политики организации	Решение кейсов	2
Тема 1.4. Процесс управления	<b>Практическое занятие 4</b> Принятие эффективного решения	Решение кейсов	2
	<b>Практическое занятие 5</b> <i>Построение Деревя цели</i>	Построение дерева целей	2
Тема 1.5. Управленческие структуры	<b>Практическое занятие 6</b> Формирование организационных структур управления	Формирование структуры управления	2
	<b>Практическое занятие 7</b> Планирование и организация работы подразделения	Составление планов работы. Решение задач	2
Тема 2.1. Деловое общение	<b>Практическое занятие 8</b> Применение делового и управленческого общения в профессиональной деятельности	Решение ситуационных задач. Тесты	2
	<b>Практическое занятие 9</b> <i>Оценка коммуникативных способностей</i>	Ответы на вопросы. Тесты	2

	<i>менеджера</i>		
	<b>Практическое занятие 10</b> <i>Разрешение конфликтных ситуаций</i>	Выполнение упражнений по разрешения конфликтных ситуаций	2
	<b>Практическое занятие 11</b> <i>Деловая игра: «Кораблекрушение»</i>	Деловая игра	2
	<b>Практическое занятие 12</b> <i>Деловая игра «Фермеры»</i>	Деловая игра	2
<b>ИТОГО</b>			<b>24</b>

Общие методические рекомендации и рекомендации по выполнению практических занятий  
При выполнении каждой практической работы необходимо придерживаться следующих правил:

1. Внимательно прочитайте инструкцию по выполнению практической работы.
2. Пользуясь рекомендациями к работе, выполните предложенные задания.
3. Оформите письменный отчет по выполненной практической работе.

#### Требования к содержанию и оформлению отчета по практической работе

- название и цель работы;
- оборудование;

-ход работы (краткое описание порядка выполнения работы, результаты эксперимента, расчета, наблюдения оформляются в виде таблицы. В таблицу заносятся все экспериментальные данные и результаты расчетов. Все расчеты производятся ниже таблицы. К отчету прилагаются графики в случае необходимости графической интерпретации полученных результатов или другие материалы);

-вывод по работе, соответствующий полученным результатам (Например, можно начать следующим образом:*из полученных данных можно сделать следующие выводы: (и перечисляем, к каким выводам в результате проделанной работе вы пришли).*

#### Критерии оценки результатов выполнения практической работы

Критериями оценки результатов выполнения практической работы являются:

- степень реализации цели работы;
- качество оформления отчета;
- степень соответствия результатов работы заданным требованиям.

#### Оценка выполнения практической работы

Отметка 5– «отлично» выставляется, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий, используемых в работе, самостоятельно выполнил все рекомендации по выполнению практической работе, смог ответить на контрольные вопросы, даёт правильный алгоритм решения задачи, выполнены поставленные цели работы.

Отметка 4– «хорошо» выставляется, если студент показал знание учебного материала, допускает небольшие неточности при выполнении экспериментальных заданий и расчетов, смог ответить почти полно на все контрольные вопросы.

Отметка 3– «удовлетворительно» выставляется, если студент в целом освоил материал практической работы, но затрудняется с выполнением всех заданий практической работы без помощи преподавателя, ответил не на все контрольные вопросы.

Отметка 2– «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, не может самостоятельно выполнить задания практической работы, не раскрыл содержание контрольных вопросов.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

## Практическое занятие 1

### 1. Название темы: Влияние факторов внешней среды на организацию

2. **Учебные цели:** Закрепить полученные знания по пройденным темам

3. **Продолжительность занятия:** 2 часа.

4. **Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

5. **Литература, информационное обеспечение** ОИ1§3.

6. **Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

#### 7. Теоретические сведения:

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

#### 1 SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

#### Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

### **8. Порядок выполнения работы:**

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Решение задач;
3. Сделать вывод
4. Ответить на контрольные вопросы.

#### Пример

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
------------------	-----------------	----------------

1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

### Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

### **Пример**

За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа

Таблица 3. Матрица SWOT-анализа

	Возможности	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1.Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1.Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия



- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

## 2 SNW – анализ

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.

Strength (сильная сторона),

Neutral (нейтральная сторона),

Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

Таблица.5

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии			
Оргструктура			
Финансы			
Продукт как конкурентноспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция как система реализации продукции			
Информационная технология			
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

## 3 PEST – анализ

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),
- технологических (Technology)

аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST – Анализа:

“Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 6.

Политика	Экономика
1	1
2	2
Социум	Технология
1	1
2	2

#### 4 Метод взвешивания каждого фактора

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощностью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

#### 9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – выполнены все задачи в полном объеме.

Оценка «хорошо» – выполнены все задачи не в полном объеме.

Оценка «удовлетворительно» – выполнен необходимый минимум задач.

**10. Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

### Практическое занятие 2

**1. Название темы:** Влияние факторов внешней среды на организацию

**2. Учебные цели:** Закрепить полученные знания по пройденным темам

**3. Продолжительность занятия:** 2 часа.

**4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

**5. Литература, информационное обеспечение** ОИ1§3.

**6. Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

**7. Теоретические сведения:**

Функционирование и развитие каждой организации осуществляется в среде (внутренней и внешней). Деятельность организации возможна только в том случае, если среда допускает его осуществление. Состояние и деятельность организации в любой момент времени — есть результат действия ее внутренних факторов и воздействий факторов внешней среды.

**Внутренняя среда** организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но она может быть и источником проблем и даже гибели организации, если не обеспечивает необходимого функционирования организации.

При формировании рыночных отношений должно происходить изменение внутренней среды организации, адаптация ее к рынку.

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность следующих основных составляющих

- — организационная структура;

- внутриорганизационные процессы;
- технология;
- кадры;
- организационная культура.

*Организационная структура управления организацией* отражает сложившееся выделение подразделений, связи между ними и объединение подразделений в единое целое.

*Технология*, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента.

Управление должно решать вопросы технологий и осуществления их наиболее эффективного использования. В последнее время в связи с появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся достаточно сложными и значимыми, так как их решение может привести к серьезным и весьма положительным в перспективе последствиям для организации. В то же время они могут привести к негативным процессам во внутренней жизни организации, разрушить ее организационную структуру, демотивировать работников.

*Кадры* являются основой любой организации. Без людей нет организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу этого люди в организации являются для менеджмента “предметом номер один”.

*Организационная культура*, являясь всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, *подпроцессов* и *процессов*. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности одни процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, другие могут либо отсутствовать, либо осуществляться в небольшом объеме. Однако, несмотря на большое разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Ими являются:

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- работа с кадрами;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

## **8. Порядок выполнения работы:**

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Решение задач;
3. Сделать вывод
4. Ответить на контрольные вопросы.

### **Пример**

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

**Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

**Маркетинг** (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

#### 9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – выполнены все задачи в полном объеме.

Оценка «хорошо» – выполнены все задачи не в полном объеме.

Оценка «удовлетворительно» – выполнен необходимый минимум задач.

**10. Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

### Практическое занятие 3

**1. Название темы:** Разработка мотивационной политики организации

**2. Учебные цели:** формирование практических умений разработки системы мотивации персонала организации.

**3. Продолжительность занятия:** 2 часа.

**4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

**5. Литература, информационное обеспечение** ОИ1 §3.

**6. Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

#### 7. Теоретические сведения:

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. Формы стимулирования:

- моральное стимулирование: предмет потребности – престиж, авторитет;

- материальное стимулирование (денежное или не денежное): предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ;

- стимулирование временем: предмет потребности – творческие элементы в труде, возможность участия в управлении, перспективы продвижения по службе и т.п.

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.

Потребности  
самовыражения  
вторичные  
Потребности (приобретённые)  
признания потребности

Социальные  
потребности

Потребности  
безопасности первичные  
(врождённые)  
Физиологические потребности  
потребности

Ситуация.

Менеджер по продажам одной фирмы И.Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, которые, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

1. взять автомобиль в лизинг;
2. увеличить объем продаж в своей фирме, получить большой объем прибыли и приобрести автомобиль;
3. участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Используя процессуальную концепцию мотивации В.Врума, определите наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность.

2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Практические задания.

Задание 1.

Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);
2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;
3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;
4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;
5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

#### **8. Порядок выполнения работы:**

1. Мотивация трудовой деятельности: сущность, функции.
2. Источники мотивации.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Система методов мотивации труда: состав, принципы реализации.
6. Инструменты мотивационного процесса.
7. Модель современной комплексной системы мотивации.
8. Ситуация.
9. Практические задания.

#### **Задание 2.**

Оцените в соответствии с теорией Ф. Герцберга величину факторов неудовлетворенности и удовлетворения (баллах, процентах) своего труда в организации или свою учебу.

#### **Задание 3.**

Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации:

Теория мотивации	Условия практической реализации

#### **8. Критерии оценки**

Оценка «отлично» – выполнены все кейсы в полном объеме.

Оценка «хорошо» – не выполнен один кейс.

Оценка «удовлетворительно» – выполнен один кейс.

**9. Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**10. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

### **Практическое занятие 4**

**1. Название темы:** Принятие эффективного решения

**2. Учебные цели:** раскрыть сущность управленческих решений и определить их место в процессе управления.

**3. Продолжительность занятия:** 2 часа.

**4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

**5. Литература, информационное обеспечение** ОИ1§2.

**6. Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

## 7. Порядок выполнения работы:

### 1. Фронтальное повторение учебного материала:

1. В чем состоит суть понятия «управленческое решение»? Какова его роль в процессах управления?
2. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель», «критерии», «ограничения» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
3. Перечислите и дайте характеристику основных факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений.
4. Как можно классифицировать управленческие решения?
5. Какие существуют формы разработки и реализации управленческого решения?

### 2. Обсуждение вопросов в формате круглого стола:

1. Разработка, принятие и осуществление управленческого решения как одна из важнейших проблем современного менеджмента.
2. Особенности принятия управленческих решений в организациях АПК.
3. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.
4. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
5. Условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.
6. Необходимость подкрепления управленческих решений научными и инновационными разработками.

### 3. Выполнение практических заданий:

**Задание 1.** Согласны ли вы со следующими утверждениями?

- Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.
- Под альтернативой понимается выбор определенного курса действий из возможных вариантов.
- Управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы.
- По уровню творческого вклада управленческие решения могут быть инновационными, рутинными и рациональными.
- Принятие решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, в частности оно всегда является не индивидуальным, а групповым процессом.
- Возникающие в системе управления проблемы, как правило, являются многогранными и поэтому одним решением не ограничиваются.
- В оперативной работе появляется необходимость принимать большое количество решений в короткие сроки, однако это не требует от руководителей, принимающих решения, особых личностных качеств.
- Основным и единственным фактором, оказывающим влияние на качество управленческого решения, является информация.
- Менеджеры, принимая решения, должны обеспечить их согласованность с ранее принятыми решениями.
- На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.
- Качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его разработки, не дожидаясь получения фактического результата.
- Научная обоснованность управленческого решения не требует универсальности познаний ЛПР.

**Задание 2.** Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

- Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

- Доведение мастером до рабочих дневного задания.
- Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
- Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
- Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
- Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
- Определение годового задания для ассистента профессора.
- Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
- Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы нового вузовского учебника.
- Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

**Задание 3.** Найдите каждой форме разработки решений (протокол, контракт, план, инструкция, правила, оферта, закон, акцепт) соответствующее определение:

- решение о проведении совместных работ (например, поставка компьютеров, купля-продажа) с указанием взаимных прав и обязательств;
- решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий (например, составление бизнес-плана, работа с персоналом);
- решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер;
- решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации;
- предложение одному или нескольким лицам заключить договор на определенных заранее условиях;
- решение, представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников;
- решение об отражении каких-либо событий (например, прошедшего собрания), обстоятельств и т.п.;
- решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях.

**Задание 4.** Распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

- Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.
- Выбор миссии.
- Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.
- Выбор стратегий по достижению поставленных целей.
- Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.
- Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.
- Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими.
- Определение целей.
- Проведение предпланового анализа и прогнозирование.
- Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.
- Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.



- Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.
- Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.
- Создание надлежащего морального климата в организации.
- Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.
- Формирование мероприятий по реализации стратегий.

#### **8. Критерии оценки**

- -степень реализации цели работы;
- -качество оформления отчета;
- -степень соответствия результатов работы заданным требованиям.

**9. Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**10. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

### **Практическое занятие 5**

**1. Название темы:** Построение Деревя целей

**2. Учебные цели:** Закрепление знаний и получение навыков реализации процесса выбора оптимальной альтернативы при принятии решения.

**3. Продолжительность занятия:** 2 часа.

**4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

**5. Литература, информационное обеспечение** ОИ1§3.

**6. Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

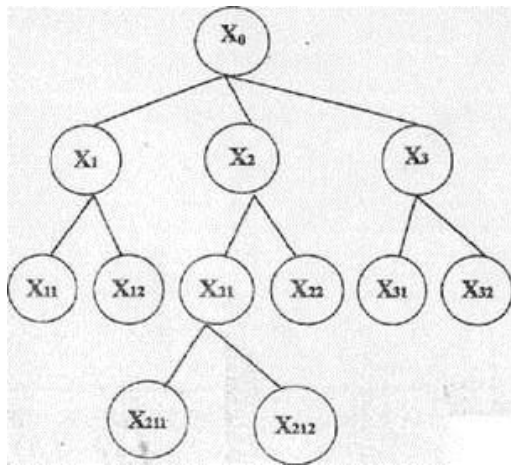
**7. Теоретические сведения:**

*«Дерево целей представляет собой упорядоченную иерархию целей, характеризующую их соподчиненность и внутренние взаимосвязи. Процесс конкретизации целей от высших уровней к низшим напоминает процесс разрастания дерева (только растет оно сверху вниз). Структура целей изображается в виде ветвящегося рисунка, называемого «деревом целей».*

При построении «дерева целей» исходят из следующих положений:

- все «дерево целей» есть не что иное, как **единая**, но детализированная цель рассматриваемой системы;
- цель каждого уровня иерархии определяется целями выше стоящего уровня;
- по мере перехода от целей к подцелям они приобретают все более конкретный и детальный характер; требуемые для **реализации** целей ресурсы можно рассматривать лишь на нижних звеньях, «дерева целей»;
- подцели являются средствами к достижению непосредственно связанной с ними вышестоящей цели и в то же время сами выступают как цели по отношению к следующей, более низкой ступени иерархии;
- цель высшего уровня иерархии достигается лишь в результате реализации подцелей, на которые она распадается в «дереве целей».

Принципиальная схема «дерева целей» выглядит **следующим** образом.



Возможны различные принципы детализации «дерева целей»:

- предметный принцип (цели разбиваются на подцели той же природы, только более дробные),
- функциональный принцип (выявляются отдельные функции, совокупность которых определяет содержание детализируемой цели),
- принцип детализации по этапам производственного цикла (производство, распределение, обмен и проч) потребление),
- принцип детализации по этапам принятия решения,
- принцип адресности,
- принцип детализации по составным элементам процесса производства (подцели конкретизируются по месту исполнения).

При построении «дерева целей» необходимо обеспечить:

- конкретность формулировок;
- сопоставимость целей каждого уровня по масштабу и значению;
- измеримость целей;
- конъюнктивность (объединение понятий подцелей полностью определяет понятие соответствующей цели).

### 8. Порядок выполнения работы:

Вопросы для самопроверки

1. Дать характеристику каждому из восьми принципов управления качеством.
2. Охарактеризовать основные функции СМК.
3. Охарактеризовать семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:
4. Привести основные характеристики целей предприятия.
5. Охарактеризовать принцип SMART.
6. Привести классификацию целей в области качества управления персоналом.
7. Приведите общую характеристику дерева целей.
8. Охарактеризуйте дерево целей в виде диаграммы Исикавы.
9. Опишите методику расчёта значимости цели в достижении главной.
10. Охарактеризуйте роль персонала при реализации принципов менеджмента качества.
11. Охарактеризуйте алгоритм оценивания качества системы управления персоналом.
12. Опишите методы расчёта показателей качества управления персоналом.

Разработать дерево целей

#### Вариант 1.

Перед менеджером по работе с персоналом стоит задача: Как в краткосрочной перспективе поднять заработную плату персоналу. Составить дерево целей из 3-х уровней.

#### Вариант 2.

Руководитель компьютерной фирмы поставил задачу перед отделом маркетинга: Стимулировать сбыт продукции в краткосрочной перспективе. Из 4-5 уровней составить дерево целей.

### **Вариант 3.**

Необходимо повысить конкурентоспособность туристской фирмы на рынке. Составить дерево целей из 3-4 уровней.

### **Вариант 4.**

Перед генеральным директором ателье по пошиву верхней одежды стоит задача: Как отремонтировать производственное здание при ограниченных средствах. Помогите составить дерево целей не менее 4- уровней.

### **Вариант 5.**

Студент хочет открыть малое предприятие по туризму. Составить дерево целей из 6- 7 уровней.

### **Вариант 6.**

Составить дерево целей из 6-7 уровней для участия в модельном бизнесе.

### **Вариант 7.**

Перед менеджером по рекламе туристской фирмы стоит задача: Как эффективно провести рекламную кампанию. Составить дерево целей не менее 4-х уровней.

### **Вариант 8.**

Руководитель фирмы по разработке компьютерных программ поставил задачу перед отделом маркетинга: Стимулировать сбыт продукции в краткосрочной перспективе. Составить дерево целей 5-6 уровней.

### **Вариант 9.**

Менеджеру по работе с персоналом необходимо провести аттестацию сотрудников. Составить дерево целей из 3 уровней.

### **Вариант 10.**

Руководителю в рамках уже существующего предприятия оптовой торговли необходимо привлечь еще покупателей. Помогите ему составить дерево целей из 4 уровней.

## **9.Критерии оценки**

Оценка «отлично» – дерево целей построено в полном объеме с обоснованием всех элементов.

Оценка «хорошо» – дерево целей построено в полном объеме без обоснования всех элементов.

Оценка «удовлетворительно» – дерево целей построено частично.

**10.Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

## **Практическое занятие 6**

**1.Название темы:** **Формирование организационных структур управления**

**2.Учебные цели:** выработать практические навыки в области разработки и проектирования структур управления организацией; научиться выстраивать взаимосвязи внутри организационных структур; научиться определять уровни управления; закрепление теоретических знаний, формирование умений через выполнение заданий.

**3. Продолжительность занятия:** 2 часа.

**4.Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

**5. Литература, информационное обеспечение** ОИ1§4.

**6.Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

**7. Теоретические сведения:**

Организационная структура - схема, вокруг которой организуется группа людей, основа, на которой держатся все функции, описывает, как в компании принимаются

решения и кто является ее лидером.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников.

Организационную структуру предприятия необходимо разрабатывать в связи с тем, что:

- организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная структура — это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия.

- организационная структура связывает участников. Благодаря ей люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты. В то же время и сама группа обладает определенными особенностями.

- организационная структура формируется неизбежно. Любая организация по определению подразумевает какую-то структуру.

Организационная структура любой организации будет зависеть от того, кто является ее участниками, какие задачи она решает и как далеко организация зашла в своем развитии.

Независимо от того, какую организационную структуру вы выбираете, три элемента всегда будут присутствовать в ней.

### **Управление**

Конкретный человек или группа людей, которые принимают решения в организации.

### **Правила, по которым работает организация**

Многие из этих правил могут быть заявлены явно, в то время как другие могут быть скрытыми, но при этом не менее обязательными для исполнения.

### **Распределение труда**

Распределение труда может быть формальным или неформальным, временным или постоянным, но в каждой организации непременно будет определенный тип распределения труда.

Существует несколько типов традиционных структур.

Для различных организаций характерны **различные виды структур управления.**

Выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

### **Организационная структура регулирует:**

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

### **Линейная структура**

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют.



Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией

### Линейно-штабная организационная структура

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



### Функциональная организационная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., **формируется функциональная структура управления**. Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.



Углубление специализации, повышение качества управленческих решений;

Недостаточная гибкость;

Возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Плохая координация действий функциональных подразделений;

Низкая скорость принятия управленческих решений

Отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия

### Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.



### Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. **Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам.** В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Рост расходов на управленческий персонал

Сложность информационных связей.

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.



### Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

## **8. Порядок выполнения работы:**

### **Задание 1.**

1. Разработать и составить организационную структуру пожарной части №1.
2. Определить тип организационной структуры управления.
3. Определите уровни управления в данной организации.
4. Перечислите преимущества и недостатки данной структуры.

### **Задание 2.**

Разработать и составить организационную структуру управления акционерного общества, в котором имеются:

- общее собрание акционеров;
  - Совет директоров;
  - Генеральный директор;
  - Директора: директор по коммерции; директор по общим вопросам; директор по экономике.
  - Торговый отдел, главный товаровед;
  - Служба главного инженера, Служба инженера по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения.
  - Планово-экономический отдел, Отдел организации торговли, Бухгалтерия,
- Определить тип организационной структуры управления.  
Перечислите преимущества и недостатки данной структуры

### **Задание 3.**

Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

- Руководитель фирмы «Стандарт»;
  - Отдел химических продуктов;
  - Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бух.учет.
  - проекты: Проект «Продукт XXI», Проект «Здорово!», Проект «Эковзгляд»
  - последовательность осуществления операций каждого проекта: производственная группа, группа конструкторов-технологов, группа снабжения, кадровая группа, бухгалтерская группа.
- Определить тип организационной структуры управления.  
Определите уровни управления в данной организации.

## **9. Критерии оценки**

Оценка «отлично» – структура построена в полном объеме с обоснованием всех элементов.

Оценка «хорошо» – структура построена в полном объеме без обоснования всех элементов.

Оценка «удовлетворительно» – структура построена частично.

**10. Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

## **Практическое занятие 7**

**1. Название темы:** Планирование и организация работы подразделения

**2. Учебные цели:** Привить обучающимся навыки и умения в планировании и проектировании работы; обеспечить более глубокое понимание всех составляющих работ планирования.

**3. Продолжительность занятия:** 2 часа.

**4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

**5. Литература, информационное обеспечение** ОИ1§3.

**6. Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

### **7. Теоретические сведения:**

В практике учета кадров различают списочный состав, среднесписочный и явочный.

В *списочный состав* работников предприятия входят все категории постоянных, сезонных и временных работников, принятых на работу на срок не менее 5 дней. Кроме того, в списочный состав включаются также работники, принятые на работу по основной деятельности предприятия на срок свыше 1 дня. Включение в списочный состав производится со дня их зачисления на работу. В списках работников предприятия должны состоять как фактически работающие на данный период времени, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

*Среднесписочная численность* работников за отчетный месяц определяется путем суммирования числа работников за все календарные дни отчетного месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного периода. При этом списочное число работников за выходной или праздничный день принимается равным списочному числу работников за предшествующий рабочий день.

От списочного состава работников следует отличать *явочный*, который показывает, сколько человек из числа состоящих в списке явилось на работу.

Число *фактически работающих* показывает численность персонала не только явившегося, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически работающих показывает число лиц, находившихся в целодневных простоях (из-за аварий...)

Для определения *потребного количества рабочих* рассчитывают годовой эффективный фонд времени, устанавливающий число рабочих часов, которое должно быть отработано 1-м рабочим за год.

$$= (D_p - (O + N)) \cdot \text{час} \quad (1.1)$$

Где

$D_p$  – количество рабочих дней в году;

$O$  – средняя продолжительность отпусков, дни.

$N$  – средняя продолжительность невыходов в связи с болезнью и другими уважительными причинами, дни.

– продолжительность смены, час.

Расчет численности основных производственных рабочих производится отдельно по каждой профессии (токарь, фрезеровщик и т.д.) и разрядам.

*Численность вспомогательных рабочих* может определять:

- по местам обслуживания. Так рассчитывается численность транспортных рабочих.

- по нормам времени. Так производят расчет численности ремонтных рабочих. Чем больше трудоемкость ремонтных работ, тем больше требуется ремонтных рабочих.

- по нормам относительной численности, т.е. в % к числу основных производственных рабочих. Так производится расчет контролеров, кладовщиков, комплектовщиков, распределителей работ.

- по нормам обслуживания.

### **8. Порядок выполнения работы:**

Решите задачи, используя приведенные алгоритмы.

#### **Порядок формирования индивидуального задания:**

Выделенные *жирным курсивом цифры* увеличиваются на номер студента по списку.

#### **Пример 1**



На участке установлено 50 станков. () Режим работы 2 смены. () Норма обслуживания 4 станка на 1 рабочего. () Определить явочное количество рабочих ().

**Решение**

1. Определяем явочное количество рабочих

**Задача 1**

На участке установлено **60 станков**. Режим работы 2 смены. Норма обслуживания 3 станка на 1 рабочего. Определить явочное количество рабочих.

**Пример 2**

В цехе установлено 120 станков. Режим работы 3 смены. В 1-ю смену отработало 120 станков (), во 2-ю смену 100 станков (), в 3-ю смену 50 станков (). Норма обслуживания на одного наладчика в смену 12 станков (). Потери времени по уважительным причинам 10% (а). Определить списочную численность наладчиков ().

**Решение**

1. Определяем коэффициент сменности

(1.11)

2. Определяем явочную численность наладчиков

(1.12)

3. Определяем коэффициент, учитывающий потери времени по уважительным причинам (болезни, отпуска).

(1.13)

4. Определяем списочную численность наладчиков

(1.14)

**Задача 2**

В цехе установлено **130 станков**. Режим работы 3 смены. В 1-ю смену отработало 125 станков, во 2-ю смену 120 станков, в 3-ю смену 100 станков. Норма обслуживания на одного наладчика в смену 10 станков. Потери времени по уважительным причинам 11%. Определить списочную численность наладчиков

**Пример 3**

Годовая программа выпуска 14000 шт. Коэффициент выполнения норм 1,1. Продолжительность смены 8 ч. Штучно-калькуляционное время изготовления одного изделия 7 нормо-часов. Количество рабочих дней в году 256 дней. Продолжительность отпуска 23 дня. Средняя продолжительность невыходов на работу 7 дней. Определить списочную численность рабочих.

**Решение**

1. Рассчитываем годовой эффективный фонд времени

$$= (D_p - (O + H)), \text{ час}$$

(1.15)

$$= (256 - (23+7)) = 1808 \text{ час.}$$

2. Списочная численность основного производства равна:

(1.16)

### Задача 3

Годовая программа выпуска **15000 шт.** Коэффициент выполнения норм 1,2. Продолжительность смены 8 ч. Штучно-калькуляционное время изготовления одного изделия 5 нормо-часов. Количество рабочих дней в году 258 дней. Продолжительность отпуска 22 дня. Средняя продолжительность невыходов на работу 17 дней. Определить списочную численность рабочих.

### Пример 4

Годовой выпуск продукции составил 400 млн. руб. Производительность труда 15 млн. руб. В планируемом периоде ожидается рост производительности труда на 8%. Определить численность работников в плановом периоде.

### Решение

1. Определяем производительность труда в плановом периоде
2. Определяем численность работников в плановом периоде

(1.17)

### Задача 4

Годовой выпуск продукции составил **300 млн. руб.** Производительность труда 17 млн. руб. В планируемом периоде ожидается рост производительности труда на 10%. Определить численность работников в плановом периоде.

### Пример 5

Определить списочную численность рабочих основного производства в разрезе по сменам по следующим исходным данным. Участок работает 2 смены по 8 часов. Средняя продолжительность отпусков 18 дней. Невыходов на работу - 8 дней Количество рабочих дней в году 256 дней. Годовая программа выпуска 500000 штук.

### Решение

1. Определяем годовой эффективный фонд времени

$$= (D_p - (O + H)) , \text{ час}$$

(1.18)

$$= (256 - (18+8)) = 1840 \text{ час.}$$

2. Определяем списочную численность работников основного производства по операциям техпроцесса

(1.19)

## 9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – планы построены в полном объеме, 5 задач решены.

Оценка «хорошо» – планы построены в полном объеме, 3 задачи решены.

Оценка «удовлетворительно» – планы построены в полном объеме, 1 задача решена.

**10. Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

## Практическое занятие 8

**1. Название темы:** Применение делового и управленческого общения в профессиональной деятельности

**2. Учебные цели:** формировать у студентов знания в области психологии общения; способствовать формированию коммуникативной компетентности будущих педагогов.

**3. Продолжительность занятия:** 2 часа.

**4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

**5. Литература, информационное обеспечение** ОИ1§3.

**6. Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

### **7. Теоретические сведения:**

Результативность управленческой деятельности во многом определяется владением менеджерами искусством делового общения. В любом деле успех более чем на 50% зависит от умения налаживать личные контакты и толково вести деловые встречи (беседы).

Процесс проведения деловых встреч можно разделить на несколько *этапов*:

- определить цели встречи (беседы);
- подготовиться к встрече (беседе);
- работать по плану, учитывая прошлый опыт;
- собрать информацию о данной организации и ее деятельности;
- составить рабочий план беседы.

В день встречи следует:

- позвонить для подтверждения договоренности;
- просмотреть утреннюю деловую прессу, чтобы быть в курсе событий, которые могут иметь значение для потенциального клиента;
- аккуратно, по-деловому одеться;
- прийти с запасом времени.

*Проведение встречи (беседы).*

Задачами первой фазы беседы являются:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе.

Правильное *начало беседы* предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При этом следует выяснить, каким временем партнер располагает.

Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику.

*Фаза передачи информации.* Она состоит из следующих элементов: информирование собеседника, постановка вопросов, наблюдение за реакциями собеседника. Это требует терпения, внимания, такта и сосредоточенности. Нельзя допускать и «давления» авторитетом.

При этом следует *применять «Вы – подход»*, т.е. на первое место выдвигать собеседника, его задачи и проблемы. Мысленно поставить себя на его место, подумать : что его может заинтересовать, с чем он может согласиться, от чего отказаться.

*Фаза аргументации.* Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть.

При этом рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными понятиями;
- применять достоверные аргументы;
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;
- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;
- избегать пустых фраз;
- как можно нагляднее, на конкретных примерах. Излагать собеседнику свои доказательства, идеи;
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому, сначала следует выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношению к вам. Это достигается путем прямого обращения к собеседнику «Что вы думаете об этом предложении?» Можно выразить свое одобрение: «Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!»;
- постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты сами за себя никогда не говорят.

Замечания и доводы собеседника нужно воспринимать не как препятствия в ходе беседы, а как ориентиры для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

***Способы нейтрализации замечаний или возражений:***

1. Ссылки на авторитеты как метод опровержения замечаний, на опыт и высказывания авторитетного для собеседника человека;
2. «Сжатие» нескольких замечаний, возражений. Воздействие существенно смягчается, если на них отвечать одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное, и избегать дискуссий;
3. Условное согласие, т.е. сначала признать правоту собеседника, а потом постепенно перетягивать его на свою сторону.
4. Метод «да, но...». Он основан на том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить нам.

Причем нам не следует противоречить открыто и грубо, даже если собеседник не прав. Не нужно говорить, к примеру: «...Вы совершенно не правы!». К позиции и мнению собеседника, во всяком случае, нужно относиться с уважением.

5. Признание правоты собеседника. Это нужно сделать, сказав: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. При принятии решения мы его обязательно учтем».

6. Лаконичность ответа. Чем более сжато мы ответим на замечания, тем это будет убедительнее.

При *окончании беседы* необходимо учитывать следующее.

Нельзя допустить, чтобы после окончания беседы у собеседника остались путанные представления. Присутствующим должна быть понятна каждая деталь нашего вывода.

Конец сообщения запоминается лучше всего. Поэтому следует отделить завершение беседы от предыдущего. Например, «Давайте подведем итоги».

*После встречи* рекомендуется следующее.

Выполнить анализ проведенной встречи и беседы, дать ей оценку.

При благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (1-2 страницы) письмо – коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации.

## **8. Порядок выполнения работы:**

### **Ситуация и задание.**

ОАО «Мотос» находится в Тирасполе и осуществляет производство мототехники. Важными комплектующими изделиями этой техники являются мотоциклы. Общество заинтересовано в закупке более дешевых отечественных шин, однако его не устраивает качество этих изделий, так как оно отрицательно влияет на конкурентоспособность мототехники на внутреннем и внешнем рынках.

ООО «Шина» расположено в г. Бендеры. Оно производит авто- и мотоциклы. 97% их реализуется местным потребителям, 3% идет на экспорт. В последнее время общество ощущает значительную конкуренцию со стороны зарубежных производителей. Весьма заинтересовано в получении заказа на производство мотоциклов от ОАО «Мотос».

Руководство ООО «Шина» получило согласие на деловую встречу (беседу) с представителями ОАО «Мотос» по вопросу возможной закупки акционерным обществом шинопродукции. Встреча должна состояться через неделю.

Необходимо разделить группу на две подгруппы. Одна подгруппа должна играть роль команды представителей ОАО на переговорах с ООО, другая подгруппа – команды представителей общества «Шина».

Кроме того, следует выделить двух учащихся для наблюдения за действиями двух команд – подгрупп.

Обеим подгруппам следует провести необходимую работу по подготовке к указанной деловой встрече, включая составление рабочих планов беседы.

Провести деловую встречу и переговоры в указанное время, используя приведенные рекомендации.

В случае успешных переговоров ООО должно получить от ОАО просьбу на подготовку официального детального коммерческого предложения.

Подгруппа учащихся, исполняющая роль сотрудников ООО, должна подготовить также подробное коммерческое предложение с приложенными к нему необходимыми документами.

Преподаватель, используя наблюдения двух учащихся-помощников, должен сделать выводы и заключение по подготовке и проведению двумя командами встречи - переговоров, по составлению коммерческого предложения.

### **Тест: «Ваш стиль общения»**

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

### **Инструкция**

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Выберите тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу.

Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

### **Опросник**

**1.** Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- А) всегда;
- Б) иногда;
- В) никогда.

**2.** Как вы ведете себя в критической ситуации?

- А) внутренне киплю;
- Б) сохраняю полное спокойствие;
- В) теряю самообладание.

**3.** Каким считают вас коллеги?

- А) самоуверенным и завистливым;  
 Б) дружелюбным;  
 В) спокойным и независтливым.
- 4.** Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?  
 А) приму ее с некоторыми опасениями;  
 Б) соглашусь без колебаний;  
 В) откажусь от нее ради собственного спокойствия.
- 5.** Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?  
 А) выдам ему по первое число;  
 Б) заставлю вернуть;  
 В) спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.
- 6.** Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?  
 А) «Что тебя так задержало?»;  
 Б) «Где ты торчишь допоздна?»;  
 В) «Я уже начал (а) волноваться!».
- 7.** Как вы ведете себя за рулем автомобиля?  
 А) стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост;  
 Б) мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня;  
 В) увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.
- 8.** Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?  
 А) сбалансированными;  
 Б) легкомысленными;  
 В) крайне жесткими.
- 9.** Что вы предпринимаете, если не все удастся?  
 А) пытаюсь свалить вину на другого;  
 Б) смиряюсь;  
 В) становлюсь осторожным.
- 10.** Как вы отреагируете на мнение, суждения о современных подростках?  
 А) «Пора бы уже запретить юнцам такие развлечения»;  
 Б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать»;  
 В) «Не следует с детьми возиться».
- 11.** Как вы выразите свое ощущение, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?  
 А) «И зачем я только на это нервы тратил (а);  
 Б) «Видно, этот человек начальнику приятнее»;  
 В) «Может быть, мне это удастся в другой раз».
- 12.** Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?  
 А) страх;  
 Б) скуку;  
 В) искреннее удовольствие.
- 13.** Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?  
 А) буду нервничать во время переговоров;  
 Б) попытаюсь вызвать снисходительность партнеров;  
 В) просто огорчусь.
- 14.** Как вы относитесь к своим спортивным успехам?  
 А) победа – моя цель;  
 Б) чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю;  
 В) если проигрываю, очень сержусь.
- 15.** Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?  
 А) терплю, избегая скандалов;  
 Б) вызываю метрдотеля и делаю ему замечание;

В) отправляюсь с жалобой к директору ресторана.

**16.** Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?

А) поговорю с учителем;

Б) устрою скандал родителям обидчика;

В) посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.

**17.** Какой вы человек?

А) средний;

Б) самоуверенный;

В) пробивной.

**18.** Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?

А) «Простите, это моя вина»;

Б) «Ничего, пустяки»;

В) «А повнимательнее вы не могли быть?».

**19.** Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

А) «Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»;

Б) «Надо бы ввести суровые наказания!»;

В) «Нельзя же все валить на молодежь – виноваты и воспитатели».

**20.** Какое животное вы любите?

А) тигра;

Б) кошку;

В) медведя.

### Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой стиль общения.

Варианты ответов	Оценки ответов на вопросы (в баллах)																			
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
А																				
Б																				
В																				

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

**35 – 44 балла.** Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**45 баллов и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

### 9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – все задачи решены и обоснованы.

Оценка «хорошо» – все задачи решены, но не обоснованы.

Оценка «удовлетворительно» – не все задачи решены.

**10. Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

## **Практическое занятие 9**

**1. Название темы: Оценка коммуникативных способностей менеджера**

**2. Учебные цели:** формирование практических умений оценки коммуникативных способностей менеджера.

**3. Продолжительность занятия:** 2 часа.

**4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

**5. Литература, информационное обеспечение** ОИ1 §4.

**6. Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

**7. Теоретические сведения:**

Коммуникативные способности - индивидуальные психологические особенности личности, обеспечивающие эффективное взаимодействие и адекватное взаимопонимание между людьми в процессе общения или выполнения совместной деятельности.

Успех человека зависит не только от силы его характера и жизненного везения. Во многих делах определяющим фактором являются наши взаимоотношения с окружающими. В частности это наши коммуникативные способности, и от того, насколько они развиты, зависит успешность человека в трудовой деятельности и других различных областях жизни. Формирование коммуникативных способностей у человека начинается почти с рождения. Чем раньше ребенок научится говорить, тем проще будет его взаимодействие с окружающими. Коммуникативные способности личности у каждого человека формируются индивидуально. Влияющими факторами здесь являются взаимоотношения с родителями, сверстниками, позже с руководством и коллегами по работе, а также собственная социальная роль человека в обществе.

**8. Порядок выполнения работы:**

### **Задание № 1**

Прочитайте внимательно предлагаемые характеристики современного руководителя.

### **Задание № 2**

**Ответьте на вопросы:**

1. Кого следует считать руководителем?
2. В чем основная сущность работы руководителя?
3. Что такое организаторская работа?
4. Какими же чертами должен обладать современный управленец-профессионал?
5. Что входит в понятие Социально-биографические характеристики личности руководителя
6. Что означают понятия специфические управленческие способности
7. Какую роль играет социально-психологический статус?
8. Перечислите черты личности, влияющих на эффективность управления.

### **Задание № 3**

С помощью теста определите наличие у себя лидерских качеств

## **Тест на определение лидерских качеств**

### **Инструкция.**

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

### **Вопросы:**

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
  - а) да;
  - б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
  - а) да;



б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да;

б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?

а) да;

б) нет.

5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?

а) да;

б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да;

б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?

а) да;

б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?

а) да;

б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

а) да;

б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

а) да;

б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) да;

б) нет.

12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?

а) да;

б) нет.

13. читаете ли вы себя мечтателем?

а) да;

б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

а) да;

б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?

а) да;

б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать ?  
а) с людьми покорными;  
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?  
а) да;  
б) нет.
20. Всегда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?  
а) да;  
б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?  
а) да;  
б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:  
а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;  
б) Вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:  
а) Быть первым в деревне;  
б) Быть вторым в городе.
24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?  
а) да;  
б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?  
а) да;  
б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:  
а) самый компетентный;  
б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?  
а) да;  
б) нет.
28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?  
а) да;  
б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?  
а) Тот, который все решает сам;  
б) Тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?  
а) Коллегиальный тип;  
б) Авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?  
а) да;  
б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?  
а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;  
б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?  
а) Будете молчать;

- б) Будете отстаивать свою точку зрения.
34. Указывают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;  
б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
- а) да;  
б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) Работать под руководством хорошего руководителя;  
б) Работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) Это верно.  
б) Это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;  
б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
- а) да;  
б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
- а) Трудности обескураживают.  
б) Трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?
- а) да;  
б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
- а) да;  
б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
- а) Ввожу изменения немедленно.  
б) Предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую беседу собеседника?
- а) да;  
б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) да;  
б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
- а) да;  
б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?
- а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.  
б) Руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятней слушать?
- а) торжественную, могучую;  
б) тихую, лирическую.
49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
- а) да;  
б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем вас?

а) да;

б) нет.

**Ключ**

Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ
1.	а б	15.	а б
2.	а б	16.	б а
3.	б а	17.	б а
4.	а б	18.	б а
5.	а б	19.	б а
6.	б а	20.	а б
7.	а б	21.	а б
8.	б а	22.	а б
9.	б а	23.	а б
10.	а б	24.	а б
11.	а б	25.	б а
12.	а б	26.	а б
13.	б а	27.	б а
14.	б а	28.	а б
29.	б а	40.	б а
30.	б а	41.	а б
31.	а б	42.	а б
32.	а б	43.	а б
33.	а б	44.	а б
34.	а б	45.	б а
35.	б а	46.	а б
36.	б а	47.	б а
37.	а б	48.	а б
38.	б а	49.	б а
39.	а б	50.	б а

Результат. Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл, только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:

-до 25 баллов: лидерство выражено слабо;

-до 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;

-36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;

-свыше 40 баллов: склонность к диктату.

**9.Критерии оценки**

Оценка «отлично» – все три задание выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» – две задание выполнены в полном объеме.

Оценка «удовлетворительно» – одно задание выполнено в полном объеме.

**10.Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадах.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

## Практическое занятие 10

### 1. Название темы: Разрешение конфликтных ситуаций

2. Учебные цели: получить практический навык управления конфликтной ситуацией в организации через отработку различных личностных качеств.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

### 7. Теоретические сведения:

Существует несколько **основных видов конфликтов в коллективе**:

- разногласия между личностью и личностью (межличностный),
- между личностью и группой,
- противостояние групп (межгрупповой).

Основные психологические причины конфликтов, возникающие при совместной деятельности, обусловлены конфликтогенностью среды совместного взаимодействия, разными целями, действующими психологическими противоречиями, психологическими манипуляциями и давлением, допускаемыми участниками, сознательным искажением информации, столкновении интересов и пр.

Процесс развития конфликта состоит из четырех стадий: стадия возникновения конфликтной ситуации; стадия возникновения повода для столкновения; стадия кризиса в отношениях; стадия завершения конфликта.

### 8. Порядок выполнения работы:

#### Упражнение №1 "Зеркало"

*Цель: развитие психологического климата, эффективного взаимодействия в команде.*

Участники разбиваются на пары, становятся лицом друг к другу. Один из играющих делает замедленные движения руками, головой, всем телом. Задача другого - в точности копировать все движения напарника, быть его "зеркальным отражением". В каждой паре участники самостоятельно подбирают нужную сложность движений и их темп.

В ходе игры участники, работающие за "отражение", довольно быстро научаются чувствовать тело партнера, и схватывают логику его движений. От раза к разу следить за "оригиналом" и копировать его движения становится все легче, и все чаще возникают ситуации не только предвосхищения, но и опережения его движений. Освоив навыки двигательного подражания, участники могут попробовать свои силы и в более сложной игре: задача та же, но роли "отражения" и "оригинала", ведомого и лидера, не определены. Гибко подстраиваясь друг под друга, играющие стремятся двигаться в унисон.

Это упражнение - очень хорошее средство развития психологического контакта. Наблюдая за ходом его выполнения, тренер может выявить "естественного" лидера в каждой паре. Трудности в достижении двигательного согласия нередко бывают связаны с наличием напряженных отношений между партнерами.

#### Упражнение №2. Паутина

*Цель: определение ролей в группе, формирование сплоченности и взаимопонимания.*

Все участники встают в круг и берутся за руки. Ведущий участник выходит из кабинета. Участники запутываются, не разжимая рук. Ведущий должен распутать команду.

#### Упражнение №3 "Гомеостат"

*Цель: формирование согласованности между членами группы, выявление лидеров в группе.*

Так называется прибор со множеством ручек и циферблатов, который используется психологами для изучения групповой совместимости. Наш "прибор" устроен несколько проще. Участники рассаживаются в круг. Каждый сжимает правую руку в кулак, и по команде ведущего все "выбрасывают" пальцы.

Группа должна стремиться к тому, чтобы все участники независимо друг от друга выбросили одно и то же число. Участникам запрещено договариваться, перемигиваться и другими "незаконными" способами пытаться согласовывать свои действия. Игра продолжается до тех пор, пока группа не достигнет своей цели. Для того чтобы предоставить друг другу возможность оценить обстановку и учесть ее в последующем такте игры, участники после каждого "выбрасывания" фиксируют на какое-то время положение своих растопыренных пальцев.

Помимо своего прямого назначения "Гомеостат" может быть использован психологом для выявления взаимоотношений между играющими. Если внимательно понаблюдать за ходом игры, то можно заметить одного или нескольких лидеров в группе, под которых подстраиваются остальные участники. Возможно, группа распадается на несколько группировок, имеющих свои установки на исход игры (например, половина играющих выбрасывает несколько раз подряд по три пальца, в то время как другая - по одному). Не исключено также и появление "негативиста", упорно гнущего свою линию даже после того, как между остальными участниками уже достигнуто определенное согласие.

#### **Упражнение №4 "Я молодец потому, что..." (3 мин)**

**Цель:** *формирование позитивного отношения к себе, понимание своих сильных сторон.*

Каждый участник по кругу заканчивает фразу «Я молодец потому, что...», добавляя что-то про себя.

Проанализировать конфликтную ситуацию и предложить свои варианты решения.

**Ситуация.** Производственная ситуация «Кто же прав?»

В организации лучшей бригадой считается бригада монтажников, возглавляемая Кравченко и в этом немалая заслуга молодого монтажника Николаева.

В выполнении операций по монтажу и наладке Николаев достиг такого совершенства, что его виртуозностью восхищаются рабочие всего предприятия. Он работает увлеченно и эта увлеченность трудом невольно передается всей бригаде. Николаев по своему характеру веселый, даже озорной, любит шутку, острое слово. Молодые рабочие, составляющие половину бригады, подражают ему, пожилые – уважают.

Вместе с тем Николаев нередко бывает несдержанным. Отстаивая свою правоту, в запальчивости, он может даже наругать. В резкой форме позволяет себе разговаривать с бригадиром Кравченко, имеющим также пятый разряд.

Серьезный, строгий и требовательным Кравченко не любит посторонних разговоров на работе, делает вид, что не слушает анекдотов, шуток или требует прекратить «разговорчики», когда острое слово направлено в адрес начальства.

На этой почве между Николаевым и Кравченко установились натянутые, даже неприязненные отношения, что отрицательно сказывается на рабочем настроении всей бригады. Прораб Быков неоднократно беседовал с каждым из них. Быков понимал, что бригада добилась высоких производственных показателей, с одной стороны, благодаря организаторским способностям, требовательности и дисциплинированности Кравченко, с другой стороны – деловому задору и высокому мастерству Николаева.

Что же касается лично Быкова, то он высоко ценил бригадира Кравченко, который постоянно «болел» за работу своей бригады. Например, когда нехватало деталей и монтажникам угрожал простой, Кравченко проявлял огромную энергию и буквально «выколачивал» нужные ему материалы. Также строго Кравченко следил и за качеством строительной продукции, в его бригаде не было брака. И хотя Кравченко порой изрядно «трепал» прорабу Быкову нервы, последний уважал его и считал лучшим из всех бригадиров на участке.

Мнение Быкова о Николаеве было не менее положительное. Он считал его «неофициальным» вожаком бригады.

Быков сознавал также, что уход из бригады одного из них может привести к нежелательным последствиям, снизит работоспособность коллектива. Этими соображениями прораб руководствовался при разрешении всех конфликтов между Николаевым и Кравченко.

Однажды к прорабу Быкову пришел взволнованный Кравченко и представил докладную записку следующего содержания:

Прорабу монтажного участка №3

Быкову И.А. от бригадира

Кравченко В.М.

Докладная записка

Довожу до Вашего сведения, что слесарь-монтажник Николаев вчера опоздал на работу на 17 минут. На мой вопрос о причинах опоздания вразумительных объяснений не дал. Сегодня во время работы Николаев развлекал рабочих анекдотами и неуместными шутками в адрес главного инженера. В результате рабочий Сергеев зазевался и уронил себе на ногу инструмент. На мои требования прекратить посторонние разговоры Николаев назвал меня «городничим», чем вызвал смех у рабочих.

Прошу за нарушение трудовой дисциплины, за подрыв моего авторитета наложить на Николаева взыскание и лишить его премии за месяц. В противном случае прошу освободить меня от занимаемой должности.

Кравченко

Прочитав докладную записку, прораб Быков пытался успокоить Кравченко и, как бывало ни один раз прежде, помирить его с Николаевым. «Зачем так официально? Я вызову и отчитаю его», - сказал Быков и протянул Кравченко его докладную. «Бригада у тебя хорошая, работайте дружно, как все работают, и перестаньте ссориться по пустякам. Это же не серьезно!». Но Кравченко вспылал: «Всему есть предел! Не пытайтесь и на этот раз примирить нас! Примите меры! Иначе...!» Быков резко прервал его: «По-твоему, бригадир, мне делать нечего как только выяснять ваши отношения?! Хватит! Пусть теперь разбирается Резников. И скажите Николаеву, чтобы принес мне объяснительную записку».

Прорабу монтажного участка №3

Быкову Н.Н.

Объяснительная записка

Поясняю, что никакого опоздания на работу с моей стороны не было. Проходную завода я прошел вовремя, но когда шел к строящемуся корпусу, меня задержал примерно на 10 минут профорг Воинов. Он согласовал со мной, как с членом профсоюза, план работы профсоюзной организации на следующий квартал.

Что касается шуток и анекдотов, то я их действительно рассказывал. Считаю, что веселое слово не помеха работе. Бригадир думает иначе. Поэтому между нами нередко происходит неприятные разговоры. Если Вы накажите меня, от этого работа только пострадает. Бригада должна будет работать молча, как глухонемая, и, думаю, разбежится. Я уйду первым. Работать молча 8 часов не смогу.

Николаев

Прораб Быков направился к начальнику участка Резникову и представил докладную Кравченко и объяснительную Николаева. Резников стал обдумывать сложившуюся ситуацию.

Студентам предлагается: Разрешить этот конфликт с позиции начальника участка. Дать оценку действиям прораба Быкова, бригадира Кравченко и монтажника Николаева.

### **9.Критерии оценки**

Оценка «отлично» – выполнены все упражнения.

Оценка «хорошо» – выполнены три упражнения.

Оценка «удовлетворительно» – выполнены два упражнения.

**10.Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

## Практическое занятие 11

### 1. Название темы: Деловая игра: «Кораблекрушение»

2. **Учебные цели:** Игра используется для исследования процесса принятия решения группой, учит эффективному поведению для достижения согласия при решении групповой задачи, может внести вклад в сплоченность членов группы. Каждый студент в ходе игры сможет определить свой вклад в работу малой группы, эффективность работы в большой группе.

3. **Продолжительность занятия:** 2 часа.

4. **Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

5. **Литература, информационное обеспечение** ОИ1 §3.

6. **Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

### **Описание упражнения:**

Игра используется для исследования процесса принятия решения группой, учит эффективному поведению для достижения согласия при решении групповой задачи, может внести вклад в сплоченность членов группы. Каждый студент в ходе игры сможет определить свой вклад в работу малой группы, эффективность работы в большой группе. Дополнительные цели проведения игры: сплочение коллектива, развитие навыков общения, лидерских способностей, креативности и мышления. Игра "Кораблекрушение" знакомит студентов с понятием групповой, коллективной сплоченности (соорганизованности).

Каждому студенту дается инструкция (см. далее). Выдается бланк для заполнения, состоящий из наименований «сохранившихся» предметов и столбцов для ранжирования по важности.

1 этап игры - каждый студент индивидуально ранжирует предметы по степени необходимости при кораблекрушении, отмечая ответы в столбце №2.

2 этап игры – группа делится на две мини-группы. Студенты в своей мини-группе приходят к единому мнению по ранжировке предметов, отмечая ответы в столбце №4.

3 этап игры – две мини-группы объединяются для совместного решения задачи по ранжированию важности предметов. Они должны прийти к единому мнению и записать ответы большой группы в столбец № 7.

4 этап игры – группе зачитываются ранги экспертов для определения личных знаний, умений, понимание ситуации. Далее согласно инструкции преподавателя заполняются столбцы под № 3,5,6,8,9, рассчитывая разницы между заполненными столбцами. При помощи этого расчета определяются эффективность работы в малой и большой группах, степень влияния на малую и большую группы для каждого студента индивидуально.

5 этап игры – коллективное обсуждение, получение обратной связи от студентов.



Сохранившиеся предметы	1	2	3	4	5	6	7
	Ответ экспертов	Мой ответ	Ответ малой группы	Ответ большой группы	Разница между столбцами №1 и 2	Разница между столбцами №2 и №3	Разница между столбцами №2 и №4
Секстант							
Зеркало для бритья.							
Канистра с 25 литрами воды.							
Противомоскитная сетка.							
Одна коробка с армейским рационом.							
Карта Тихого океана.							
Надувная плавательная подушка.							
Канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси.							
Маленький транзисторный радиоприемник.							
Репеллент, отпугивающий акул.							
Два квадратных метра непрозрачной пленки.							
Один литр рома крепостью 80 %.							
450 метров нейлонового каната.							
Две коробки шоколада;							
Рыболовная снасть.							
					Личные знания, умения, понимание ситуации	Влияние на малую группу, сила аргументирования и убеждения	Влияние на большую группу, сила аргументирования и убеждения
ВСЕГО							

ФИО \_\_\_\_\_ группа \_\_\_\_\_

### 9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – активное участие в деловой игре, участие в анализе результатов.

Оценка «хорошо» – активное участие в деловой игре.

Оценка «удовлетворительно» – пассивное участие в деловой игре.

**10. Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

## Практическое занятие 12

### 1. Название темы: Деловая игра «Фермеры»

2. **Учебные цели:** Упражнение дает возможность участникам потренировать навыки командной работы, демонстрирует большую (ударение нужно) эффективность групповой работы при решении определенного типа задач.

3. **Продолжительность занятия:** 2 часа.

4. **Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

5. **Литература, информационное обеспечение** ОИ1 §3.

6. **Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

### **Описание упражнения:**

Группе дается **инструкция:**

1. *Ведущий объявит вам, когда следует начать работу.*
2. *Каждый участник получит фрагмент информации.*

*Выданный вам текст нельзя показывать другим.*

*Произносить его словами можно.*

1. *Когда вы обменяетесь информацией между собой, вам станет ясно, в чем заключается задание. Далее вам следует определить, как вы будете его выполнять.*
2. *Когда вы решите, что уже справились с поставленной задачей, назовите ваш ответ ведущему, который оценит его правильность.*
3. *Если ваша работа окажется завершённой не полностью, или к этому моменту вы сделаете больше, чем требовалось, ведущий объявит, что вам следует продолжить работу, но вы не получите дополнительных инструкций о том, что вы сделали правильно, а что - нет.*
4. *В работе мы просим вас соблюдать следующие*

### **правила:**

- *после начала работы нельзя обращаться к ведущему с вопросами, все сомнения должны разрешаться в группе;*
- *нельзя показывать фрагменты полученной вами информации другим членам группы;*
- *ничего нельзя писать.*
- *на выполнение задания дается ровно 20 минут.*

Ведущий раздает участникам листы с текстом и дает сигнал началу работы. Упражнение рассчитано на пять человек. При большем составе группы фрагменты информации (А, В, С . . .) распределяются поровну между участниками.

После этого группа выполняет задание.

### **Обсуждение.**

После завершения работы над задачей обсуждаются причины успеха (неуспеха) группы, а также то, как группа осуществляла функции, направленные на выполнение задачи, и как – поддерживающие функции.

### **Дополнительные рекомендации.**

Упражнение предъявляет высокие требования к интеллектуальному потенциалу участников и уровню организованности группы. Целесообразно использовать его ближе к концу тренинга, когда группа уже разогрета. Оно может выполнять функцию завершающего тренинг экзамена, а может быть вторым-третьим упражнением в цепочке аналогичных (например, упражнение «Секрет Джованни»).

Тренеру обязательно продумывать варианты выхода из ситуации в случае неуспеха группы.

**Размер группы:** 5-15 человек

**Время:** 1 час

**Необходимые материалы:** карточки с фрагментами информации.

### **Фрагмент А**

Хозяин собаки является соседом владельца дома со сливовым садом.  
Драматург разводит белых крыс.  
Человек, живущий в бунгало, разводит голубей.  
Только один дом находится на востоке.  
Соседом поэта является владелец автобуса.  
Каждый дачник живет в своем типе дома.

### **Фрагмент Б**

У соседа поэта - шимпанзе.  
Хозяин собаки живет в вишневом саду.  
Прозаик живет по соседству с хатой.  
Дома в поселке стоят полукругом, один рядом с другим.  
Поэт живет в избе.

### **Фрагмент С**

Журналист выращивает персики.  
Лимузин стоит во дворе ранчо.  
Каждый дачник разводит свой вид живности.  
Критик живет рядом с прозаиком.  
Мотоцикл принадлежит живущему в избе дачнику.

### **Фрагмент Д**

Владелец кошки живет по соседству с дачником, выращивающим грецкие орехи, причем восточнее его.  
Кости собаке приносят к воротам избы.  
Только один дом в поселке находится на западе.  
Каждый дачник пользуется своим видом транспорта.  
Веселые крысы гуляют по двору ранчо.

### **Фрагмент Е**

Изба занимает самую северную позицию в поселке.  
Каждый дачник выращивает свой вид деревьев.  
Ранчо стоит рядом с коттеджем.  
Критик ездит на спортивном автомобиле.  
Прозаик разводит голубей.  
Только прозаик живет западнее поселка.

**Одно из заданий группе: определить, кто является водителем грузовика.**

**Одно из заданий группе: решить, кто выращивает яблоки.**

**Правильными ответами являются:**

Грузовик водит прозаик.  
Яблоки выращивает драматург.

#### **9.Критерии оценки**

Оценка «отлично» – активное участие в деловой игре, участие в анализе результатов.

Оценка «хорошо» – активное участие в деловой игре.

Оценка «удовлетворительно» – пассивное участие в деловой игре.

**10.Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

**11. Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

## Перечень рекомендуемых учебных изданий.

### Основные источники:

1. Конституция Российской Федерации. М., «Юридическая литература», 2010.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. М., «Приор», 2010.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник, М.: Проспект, 2016.
4. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие, М.: Елима, 2017.
5. Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2019.
6. Сергеев В.И. Управление цепями поставок. Учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2014.