

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

Многопрофильный колледж



УТВЕРЖДАЮ  
Директор  
С.А. Махновский  
08.02.2023г

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ  
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОПЦ.03 Менеджмент**

для обучающихся специальности

**38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

Магнитогорск, 2023

## ОДОБРЕНО

Предметно-цикловой комиссией  
«Экономика и сфера обслуживания»  
Председатель Н.Н. Колесникова  
Протокол № 6 от «25» 01 2023 г.

Методической комиссией МпК

Протокол № 4 от «08» 02 2023 г.

### **Разработчик:**

преподаватель отделения №3 «Строительства, экономики и сферы обслуживания» Е.С. Гатина  
Многопрофильного колледжа ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»

Методические указания по выполнению практических работ разрабатывались на основе рабочей программы учебной дисциплины «Менеджмент».

Содержание практических работ ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессиональных модулей программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) и овладению профессиональными компетенциями.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Введение	4
2 Методические указания	6
Практическое занятие 1	6
Практическое занятие 2	12
Практическое занятие 3	15
Практическое занятие 4	21
Практическое занятие 5	24
Практическое занятие 6	28
Практическое занятие 7	33
Практическое занятие 8	36

## 1 ВВЕДЕНИЕ

Важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки обучающихся составляют практические занятия.

Состав и содержание практических занятий направлены на реализацию Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование профессиональных практических умений (умений выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующем в профессиональной деятельности).

В соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент» предусмотрено проведение практических занятий.

В результате их выполнения, обучающийся должен:

**уметь:**

- У1. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- У2. использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- У3. анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- У5. владеть этикой делового общения;
- У6. управлять рисками и конфликтами;
- У7. принимать обоснованные решения;
- У8. организовывать работу коллектива и команды;
- У9. проявлять толерантность в рабочем коллективе
- У10. выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи.
- У11. презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности.

Содержание практических и лабораторных занятий ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального модуля программы подготовки специалистов среднего звена по специальности и овладению **профессиональными компетенциями:**

ПК 2.2. Выполнять поручения руководства в составе комиссии по инвентаризации активов в местах их хранения.

ПК 2.5. Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации.

ПК 4.5. Принимать участие в составлении бизнес-плана.

ПК 4.7. Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков.

А также формированию **общих компетенций:**

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

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

ОК 03 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях

ОК 04 Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

ОК 5 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста

ОК 9 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках

Выполнение обучающихся практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» направлено на:

- формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности;

- формирование и развитие умений: наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения, самостоятельно вести исследования, оформлять результаты в виде таблиц, схем.

- развитие интеллектуальных умений у будущих специалистов: аналитических, проектировочных, конструктивных и др.;

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

Практические занятия проводятся после соответствующей темы, которая обеспечивает наличие знаний, необходимых для ее выполнения.

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

### Тема 1.3 Организация и ее среда

#### Практическая занятие № 1

#### Деловая игра «Создаем фирму»: проведение анализа внутренней и внешней среды организации. Составление SWOT - анализа

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Организация и её среда»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

#### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- принимать обоснованные решения

#### Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

#### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу

#### Краткие теоретические сведения:

### I. Внешняя среда организации

Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Один из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на:

- 1 Среду прямого воздействия;
- 2 Среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести:

- 1 поставщики
- 2 трудовые ресурсы
- 3 законы и государственные органы
- 4 потребители
- 5 конкуренты

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них:

- 1 уровень технологии
- 2 состояние экономики
- 3 социокультурные факторы
- 4 политические факторы
- 5 международные события.

### **Характеристики внешней среды организации**

- 1 взаимосвязанность (взаимозависимость) факторов,
- 2 сложность внешней среды,
- 3 подвижность,
- 4 неопределенность.

Взаимосвязанность факторов внешней среды — это уровень силы, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы. Так же как изменение одного фактора прямого воздействия (любой внутренней переменной) может сказываться на других, изменение одного фактора косвенного воздействия может обуславливать изменение других.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды превращает среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них. На неё влияют государственные постановления, многочисленные конкуренты, ускоренные технологические изменения, потребители, поставщики и т.л. Подвижность среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

### **Внешняя среда организации прямого воздействия**

Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов, трудовых ресурсов.

**Поставщики.** Организация — это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов: материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила.

Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Иногда выгоднее иметь поставщика за границей, иногда одного поставщика. Одинаковые изменения оказывают различное влияние на различные фирмы.

**Законы и государственные органы.** Каждая организация имеет определенный правовой статус и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Организации обязаны соблюдать не только федеральные законы, но и требования органов государственного регулирования, т.е. принудительного выполнения законов в сферах компетентности этих органов, а также требования, зачастую также имеющие силу закона.

**Потребители.** Единственная подлинная цель организации — создать потребителя, поскольку оправдание существования и её выживание зависят от способности находить потребителя результатов своей деятельности и удовлетворять его запросы.

**Конкуренты.** Конкуренты есть внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Этот термин используется для обозначения лица, группы лиц, фирм, 10 предприятий,

соперничающих в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.

Трудовые ресурсы — часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда. Они представляют собой численность трудоспособного населения и являются важным элементом экономического потенциала страны. Трудовые ресурсы делятся на активные, включающие лиц, непосредственно занятых в общественном производстве; потенциальные, включающие учащихся с отрывом от производства и занятых в домашнем хозяйстве. Наличие трудовых ресурсов в регионе влияет на организацию, уровень оплаты труда, бюджет.

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия, тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. К факторам среды косвенного воздействия относятся

- 1 уровень технологии
- 2 состояние экономики
- 3 социокультурные факторы
- 4 политические факторы
- 5 международные события

Технология — совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Являясь внутренней переменной, она одновременно выступает внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Состояние экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Руководство должно уметь предвидеть, как скажутся на организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех используемых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Социокультурные факторы. Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социально-культурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Социокультурные факторы влияют на взаимоотношения внутри организаций, а также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании (одежда, АЭС, интерес к спорту, здоровью и т.п.).

Политические факторы. Настроения правительства, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Влияют на налогообложение доходов корпораций, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Международные события. Виды международного бизнеса: экспорт, лицензирование, совместные предприятия (долевое участие во вложении в производственные мощности и в прибыли), прямые капиталовложения (выпуск продукции за границей с сохранением полного контроля над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями), многонациональные корпорации (владеют и управляют предприятиями в разных странах).

## **II. Внутренняя среда организации**



Внутренние переменные — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. К основным переменным в самой организации, которые требуют внимания руководства, относятся:

- 1 цели
- 2 структура
- 3 задачи
- 4 технология
- 5 люди.

**Цели.** Организация есть группа людей с осознанными общими целями. Организацию также можно рассматривать как средство достижения целей. Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, занятая вместе.

**Структура** организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Специализированное разделение труда в большинстве современных организаций вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми.

**Задачи.** Одним из направлений разделения труда в организации является формулирование задач. Задачи — это определенная занятая, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее определенные сроки.

**Технология** — четвертая внутренняя переменная имеет гораздо более распространенное воздействие, чем традиционно считается. Технология, применительно к организации, представляет собой совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

**Люди.** И организации, и руководители, и подчиненные — не что иное, как группы людей. Существует три основных составляющих человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Все внутренние переменные организации - цели, структура, задачи, технология и люди - взаимосвязаны. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Порядок выполнения работы:

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Изучение кратких теоретических сведений.
3. Ознакомление со сценарием деловой игры «Создание фирмы»:
  - а) Вводная часть: тема и цели игры.
  - б) Ознакомление с игровой ситуацией по созданию фирмы.
  - в) План подготовки к игре: распределение ролей (сотрудники, руководители, эксперты).
  - г) Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов: какие управленческие решения можно принять при подведении итогов первого оперативного совещания?
  - д) Подведение итогов: выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?
4. Заполнение группового бланка «Характеристики фирмы» (Таблица 1):

вид деятельности, название фирмы, название фирмы, характеристика продукции фирмы (товар или услуга), конкурентные преимущества фирмы, рекламные мероприятия фирмы, ассортимент продукции.

Таблица 1 - Характеристики фирмы  
 Фамилии участников малой группы \_\_\_\_\_

№	Характеристика	Описание
1	Вид деятельности	
2	Название фирмы	
3	Миссия фирмы	
4	Характеристика продукции фирмы (товар или услуга)	
5	Конкурентные преимущества фирмы	
6	Рекламные мероприятия фирмы	
7	Ассортимент продукции (перечень услуг)	

5. Составление матрицы SWOT-анализа (Таблица 2):

- сильные стороны организации, слабые стороны организации;
- возможности, угрозы.

Таблица 2 - Матрица SWOT-анализ

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ
	1	
2		2
3		3
4		4
5		5
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1	
2		2
3		3
4		4
5		5

4. Оформление группового вывода по деловой игре, указав:

- возможные стратегические перспективы фирмы;
- возможные стратегические проблемы фирмы.

**Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

**Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- занятие оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- занятие выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

– содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;

- занятие оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

## Тема 2.2 Планирование и организация деятельности коллектива

### Практическое занятие № 2

#### Решение производственных ситуационных задач по методам планирования и организации работы подразделения

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Планирование и организация деятельности коллектива»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

###### уметь:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- организовывать работу коллектива и команды;
- принимать обоснованные решения;
- владеть этикой делового общения;

##### Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

##### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

##### Порядок выполнения работы:

1. Ознакомьтесь с этапами практического занятия:
  - а) Вводный этап: тема и цели занятия.
  - б) Заполнение схемы бухгалтерской службы (кейс).
  - в) Установление последовательности реализации этапов стратегического планирования.
  - г) Построение дерева целей.
  - д) Ответы на контрольные вопросы.
  - е) Формулировка выводов по работе.

##### Задание 1. Кейс «Организация бухгалтерской службы»

1. На основе исходных данных постройте схему организационного устройства конкретного предприятия и бухгалтерской службы.
2. В структуре необходимо отразить:
  - уровни управления экономическими субъектами;
  - взаимоподчиненность органов управления;
  - структурные подразделения;
  - взаимосвязь структурных подразделений.
3. Опишите функции каждого подразделения.
4. Отрадите на схеме материальные, финансовые и информационные потоки. Разрабатываемая схема должна дать основания для оценки объема учетной информации.
5. Разрабатывать схему следует с учетом технологии обработки учетной информации, а также формы ведения бухгалтерского учета.

6. Оформите групповой вывод по работе в малой группе.

Определите круг полномочий главного бухгалтера предприятия при выполнении всех функций по ведению учёта единолично. Составьте организационную структуру отдела бухгалтерского учёта на данном предприятии при условии, что по решению руководства будет создан отдел из 4 штатных единиц. Делегируйте 80% полномочий главного бухгалтера новым трём сотрудникам.

Задание 2. Установите правильную последовательность реализации этапов стратегического планирования, указав рядом с этапом его порядковый номер:

- Определение миссии и целей организации.
- Оценка и контроль выполнения.
- Выбор стратегии.
- Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
- Реализация стратегии.

Задание 3. Сформулируйте миссию известного Вам предприятия. Постройте дерево целей, формулируя цели по 4 направлениям: в области доходов, в области работы с персоналом, в области работы с потребителями, в области социальной ответственности. Декомпозируйте цели на задачи.

Задание 4. Ответьте на следующие вопросы:

- а) Какие существуют типы организации работы бухгалтерской службы?
- б) Какие существуют формы организации и ведения бухгалтерского учета?
- в) Какие документы разрабатываются в организации при стандартизации ведения бухгалтерского учета и какие основные разделы они в себя включают?
- г) Какие функции управления позволяет реализовать учетная информация?
- д) От каких факторов зависит численность бухгалтерского аппарата, и организационная структура бухгалтерии?
- е) Чем отличаются централизованная и децентрализованная формы организации учетных работ?
- ж) Чем отличаются линейная и линейно-штабная организационные структуры бухгалтерской службы?

#### **Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- занятие оформлено в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- занятие выполнено точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

– содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;

- занятие оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

## Тема 2.2 Планирование и организация деятельности коллектива

### Практическое занятие № 3

#### Проведение анализа организационных структур управления: преимущества и недостатки

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Планирование и организация деятельности коллектива»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности

##### Выполнив работу, Вы будете:

###### уметь:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения; - организовывать работу коллектива и команды;
- принимать обоснованные решения;
- владеть этикой делового общения;
- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов;
- анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;
- определять этапы решения задачи; - определять необходимые источники информации;
- оформлять результаты поиска;
- организовывать работу коллектива и команды; - проявлять толерантность в рабочем коллективе;
- определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования.

##### Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

##### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

##### Краткие теоретические сведения:

#### 1. Линейная структура управления

Линейная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель - единоначальник, осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Эта структура базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням. Она позволяет быстро и оперативно принимать решения и обеспечивать их выполнение, не прибегая к системам стимулов и мотиваций.

Эта структура управления не пользуется частными и средними фирмами при отсутствии широких кооперативных связей.

Преимущества линейной структуры управления:

- Единство и четкость распорядительства;
- Согласованность действий исполнителей;
- Четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным;
- Быстрая реакция на указания;
- Личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- Высокие требования к компетентности руководителя;
- Перегрузка менеджеров высшего звена управления;
- Предпосылки для злоупотребления властью;
- Отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.
- Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

## **2. Функциональная структура управления**

Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (или функциональные исполнители). Функциональная структура управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений. В этой структуре исполнители находятся в двойном подчинении.

*Особенности:*

- Каждое подразделение аппарата управления укомплектовано высококвалифицированными специалистами.
- Каждое подразделение аппарата управления специализируется на выполнении определенных функций.
- Каждое подразделение аппарата управления отдает распоряжения нижестоящим уровням управления в рамках своих полномочий.
- Используется в управлении организациями с массовым типом производства.

*Преимущества:*

- Высокая компетентность специалистов.
- Освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов.

*Недостатки:*

- Трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами.
- Длительная процедура принятия решений.
- Несогласованность распоряжений различных функциональных служб.

## **3. Линейно-штабная структура управления**

Линейно-штабная структура управления применима к службам контроля, маркетинга, сетевого планирования, юридическим службам.

*Особенности:*

- Наряду с линейными руководителями аппарат управления включает штабные подразделения, укомплектованные специалистами;
- Базируется на линейной организации управления, однако при линейных руководителях создаются штабы специалистов;
- Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейным руководителям;

*Преимущества линейно-штабной структуры управления:*



- Более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений;
- Освобождение линейных руководителей от решения специфических задач;
- Возможность привлечения квалифицированных специалистов.

*Недостатки линейно-штабной структуры управления:*

- Недостаточно четкая ответственность, поскольку готовящий решения не участвует в их реализации;
- Тенденция к чрезмерной централизации; - Возрастание требований к высшему звену управления, принимающему решения.

#### **4. Линейно-функциональная структура управления**

Комбинированная (линейно-функциональная) структура позволяет в значительной мере устранять недочёты как линейного, так и функционального управления. Специфика комбинированных систем управления состоит в создании функциональных служб для подготовки данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач.

В условиях линейно-штабной организации управления за основу берётся линейная структура управления, но в каждом звене управления создаются штабы (то есть функциональные службы), в которых заняты специалисты. Штабы готовят квалифицированные решения. Однако рекомендации этих функциональных органов управления становятся обязательными для исполнения соответствующими производственными подразделениями только после утверждения их руководителем единоначальником.

Функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. В структуре ограниченного функционализма при руководителе тоже имеются штабные подразделения, включающие высококвалифицированных специалистов. Но эти подразделения имеют право самостоятельно отдавать определённые распоряжения (приказы) нижестоящим звеньям. Однако круг таких распоряжений ограничен.

Основным преимуществом структуры ограниченного функционализма является повышение компетентности управления наряду с сохранением единства распорядительства. Однако это преимущество достигается путём усложнения связей в системе управления. Звенья остаются практически те же, что и в линейно-штабной структуре, но количество связей между ними возрастает.

*Достоинства:*

- Линейные руководители освобождаются от решения многих специальных вопросов;
- Возрастает обоснованность принимаемых решений

*Недостатки:*

- Отсутствие тесных горизонтальных связей между подразделениями;
- Аккумуляция полномочий на верхнем уровне управления.

#### **5. Дивизионная структура управления**

Этот тип структур сочетает централизованную координацию и контроль деятельности с централизованным управлением. Ключевые фигуры в управлении организации с дивизионной структурой – не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения, так называемые дивизионы.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: По выпускаемой продукции – продуктовая специализация; По ориентации на определённые группы потребителей – потребительская специализация; По обслуживаемым территориям – региональная специализация.

*Преимущества дивизионной структуры управления:*

– Такая структура способна обеспечить управление многопрофильными предприятиями с высокой численностью работников и территориально отдаленных друг от друга подразделениями. Подразделения функционируют как небольшие самостоятельные предприятия, что повышает конкурентные качества;

– Обладание способностью быстро реагировать на изменения, в большей степени ориентироваться на потребителя;

– Более высокая координированность внутри подразделений достигается за счет того, что они подчинены одному лицу.

Недостатки *дивизионной* структуры управления:

– Большое количество «этажей» управленческой вертикали;

– Руководитель подразделения вынужден планировать процесс производства от начала до конца;

– Разобщенность штабных структур отделений со штабами компании;

– Одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу, поскольку горизонтальные связи существуют только внутри подразделения, отвечающего за производство продукта от начала производства до его завершения.

## **6. Органический тип структур управления (проектная и матричная)**

Более сложными типами структур управления являются структуры с временными органами. Это управление по проекту и матричная система управления.

Система управления по проекту – это временная организационная структура управления, которая создается для осуществления проекта и на время осуществления проекта

Особенности:

В дополнение к действующей организационной структуре создается группа управления проектом (УП), которая комплектуется из высококвалифицированных специалистов.

Управление проектом выходит на разные уровни управления и одновременно может решать несколько проблем, связанных с осуществлением проекта.

*Преимущества:*

– Лучшая ориентация на цели проекта;

– Сокращение сроков осуществления проекта;

– Более эффективное текущее управление.

*Недостатки:*

– Возникают проблемы при установлении заданий и при распределении во времени работ;

– Трудности в установлении ответственности;

– Громоздкость самой системы управления

2. Матричная организационная структура управления создается для реализации программы на время ее реализации. В дополнение к действующей организационной структуре создается группа управления проектами. Особенности: Группы управления проектами имеют выход на внешнее руководство фирмы и на конкретных исполнителей; создаются возможности для параллельного осуществления проектов в рамках программы, что позволяет сократить сроки реализации программы; применяется, в основном, в наукоемких отраслях.

*Преимущества:*

– Лучшая ориентация на цели проекта;

– Более эффективное текущее управление;

– Усиление личной ответственности руководителя за программу в целом и за ее элементы;

– Вовлечение руководителей и специалистов в сферу активной творческой деятельности.

*Недостатки:*

- Двойное подчинение исполнителей может привести к сбоям и нарушениям в осуществлении проектов;
- Трудности в установлении ответственности за работу;
- Возможность конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов

### Порядок выполнения работы:

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Анализ организационной структуры (кейс).
3. Изучение кратких теоретических сведений.
4. Заполнение таблицы 1 «Сравнительная характеристика организационных структур».
5. Заполнение схем организационных структур.
6. Формулировка выводов по работе.

### Кейс «Анализ организационной структуры»

1. Изучите в группе схему представленной организационной структуры предприятия.
2. Данная организационная структура предприятия представляет собой производственную организацию. У директора по производству имеются в управлении три производственных подразделения. Технологии производства разные, рынки разные, покупатели и их мотивы спроса разные. Причем рыночная среда на каждом из рынков изменяется по своим законам.



### Другие проблемы:

- директор производства имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса;
  - предприятие не способно оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно;
  - данная организационная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.
4. Оформите групповой вывод по работе в малой группе, предложив:
- а) Какую реструктуризацию Вы можете предложить, чтобы обеспечить:
  - б) непрерывное совершенствование каждого вида продукции и максимального увеличения прибыли;
  - в) выявление и адекватное реагирование на изменения потребностей покупателей

Таблица 1 - Сравнительная характеристика организационных структур

Название структуры	Область применения	Особенности	Преимущества	Недостатки

**Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

**Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- занятие оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- занятие выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- занятие оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

## Тема 2.3 Мотивация сотрудников и контроль в управлении

### Практическое занятие № 4

#### Решение производственных ситуационных задач по мотивации персонала к трудовой деятельности

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Мотивация сотрудников и контроль в управлении»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

###### уметь:

- строить систему мотивации труда;
- принимать обоснованные решения;
- организовывать работу коллектива и команды;
- проявлять толерантность в рабочем коллективе;

##### Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

##### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу

##### Краткие теоретические сведения:

Мотивация эффективной деятельности персонала призвана аккумулировать весь кадровый потенциал организации на достижение ее целей. Более того, данное направление работы с персоналом формирует удовлетворенность сотрудников самой организацией и тем, чем они в ней занимаются. От того, насколько работники будут благожелательно настроены по отношению к своей компании, зависит, по большому счету, ее репутация.

Для определения этой сферы деятельности используются следующие термины: мотивация, мотив, стимул, стимулирование.

Мотив является основой процесса мотивации и обозначает внутренние потребности человека.

Мотив – конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения человека, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, занятия в данной организации.

Мотивация – совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность; процесс выбора из совокупности мотивов наиболее актуального в данный момент времени.

Стимулирование – это, скорее, внешнее воздействие на человека, которое имеет своей целью актуализацию внутренних мотивов сотрудника.

Стимулирование – метод целенаправленного воздействия на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности и использования, побуждающих его к деятельности мотивов. В более широком смысле стимулирование – совокупность требований и

соответствующая им система поощрений и наказаний. (Стимул – фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения персонала.)

Вместе с тем, в литературе термины мотивация и стимулирование используются рядом и обозначают один их основных кадровых процессов организации.

Вместе с тем, в литературе термины мотивация и стимулирование используются рядом и обозначают один их основных кадровых процессов организации.

Основные виды мотивации:

- материальная
- назначение, повышение оклада, доплаты и надбавки, переменная часть заработка
- премии, комиссионные и пр.;
- нематериальная – вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое в не денежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании);
- моральная – вознаграждения, не имеющие денежного выражения:
- признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы);
- предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график самоконтроль качества и т. п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации;
- организационная – создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании.

Порядок выполнения работы:

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Изучение кратких теоретических сведений по мотивации персонала к трудовой деятельности.
3. Обсуждение в малой группе конкретной ситуации (кейс «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»).
4. Ответы на вопросы к конкретной ситуации.
5. Выполнение упражнения-тренинга.
6. Формулировка выводов по работе.

Кейс «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Оформите групповой вывод по работе в малой группе, предложив:

1. Принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

## Упражнение-тренинг

Сотрудник по обслуживанию клиентов недавно занятое в фирме, но уже успел проникнуться уважением к ее руководителю и многому у него научиться. Однажды, один из постоянных клиентов, разговорившись с этим сотрудником, в порыве откровенности рассказал шокирующую историю, связанную с руководителем фирмы, в которой тот был представлен в весьма неприглядном свете. Неожиданно он закончил свой рассказ словами: «Я надеюсь, вы понимаете, что я рассчитываю на вашу порядочность и на то, что разговор останется между нами!». Вы – сотрудник фирмы. Как бы Вы поступили в этом случае?

### Форма представления результата:

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

### Критерии оценки:

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- занятие оформлено в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- занятие выполнено точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- занятие оформлено с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

## Тема 2.4 Предпринимательство как важнейшая функция современного менеджмента

### Практическое занятие № 5

#### Разработка и анализ предпринимательских бизнес-идей: выявление достоинств и недостатков коммерческой идеи. Определение признаков фирмы и её ресурсов

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Предпринимательство как важнейшая функция современного менеджмента»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- принимать обоснованные решения;
- выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;
- презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;

**Материальное обеспечение:** Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

##### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

### Создание бизнес-плана интернет-проекта

В современных условиях поток информации, обрушивающийся на лиц, принимающих решения по ключевым вопросам работы предприятий, заставляет их предъявлять определенные требования к предложениям и планам, исходящим как от их подчиненных, так и из внешних источников.

Для предложений, касающихся инвестиционных решений внутри компании, создания новых инвестиционных проектов, вопросов получения кредитов и займов, такие требования обычно предусматривают необходимость составления бизнес-плана.

Интернет-бизнес, как правило, плохо знаком потенциальным инвесторам. Поэтому инвестиционные проекты в этой области должны быть подготовлены и представлены весьма тщательно. Продуманный и качественно выполненный бизнес-план может помочь в привлечении финансирования и воплощении в жизнь идей, связанных с созданием Интернет-компаний или сетевых представительств компаний, занятоющих в традиционном бизнесе.

Часто бизнес-планирование ассоциируют с процедурой получения финансирования под какой-либо инвестиционный проект. Действительно, для этой цели бизнес-план необходим, но привлечением финансирования назначение бизнес-планирования далеко не исчерпывается.

Бизнес-план является удобным инструментом планирования деятельности компании. Будучи в значительной мере стандартизованным документом, он хорошо подходит для сравнения различных вариантов развития и направлений инвестирования свободных средств компании.

Особое преимущество бизнес-планирования заключается в комплексном подходе. В рамках бизнес-плана финансовые, маркетинговые или организационные аспекты деятельности компании не рассматриваются изолированно. Все стороны бизнеса анализируются в комплексе, что позволяет реально оценивать последствия принятия тех или иных управленческих решений.



При составлении бизнес-плана для принятия решений внутри компании необходимо учитывать ряд особенностей:

- руководители компании, которые будут принимать решения по данному бизнес-плану, хорошо знакомы с деятельностью компании, ее сильными и слабыми сторонами, особенностями отрасли и т. п. Поэтому разделы, содержащие вводную информацию, могут быть сильно сокращены;

- время на подготовку бизнес-плана, разрабатываемого для внутренних целей, как правило, сильно ограничено. Поэтому в таких бизнес-планах можно сосредоточиться в основном на количественной (расчетной) информации, касающейся маркетинговых и финансовых показателей, особенно, если подобные бизнес-планы уже представлялись ранее лицам, принимающим решения;

- в некоторых случаях внутреннее бизнес-планирование может вестись в непрерывном (потокном) режиме. Такое возможно, когда все ключевые расчеты по бизнес-плану осуществляются при помощи компьютера (например, с использованием электронных таблиц или в специальных программах для бизнес-планирования), а информация о рынке и иных параметрах окружающей среды (ценах поставщиков, ценах на рекламу, транспорт и т. п.) поступает ежедневно. В этом случае изменение входящей информации для бизнес-планирования немедленно сказывается на результатах расчета и, соответственно, выводах о перспективности тех или иных направлений деятельности, экономической эффективности рекламных кампаний и т. п. Потокное бизнес-планирование для Интернет-компаний весьма эффективно, поскольку для них проще обеспечивать непрерывный поток данных об изменениях окружающей среды, собирать данные о реакции аудитории на рекламные акции, вести непрерывные (панельные) маркетинговые исследования поведения потребителей и конкурентов;

- внутренние бизнес-планы могут использоваться для анализа «план-факт». Бизнес-планы прошлых периодов при сопоставлении их с фактическими результатами позволяют компании сделать выводы о том, какие стратегии были наиболее эффективными. Кроме того, сравнение различных параметров бизнес-плана с фактическими результатами позволяет компании выявить сильные и слабые элементы в своей структуре (от подразделений до конкретных исполнителей).

Структура бизнес-плана интернет-проекта:

1. Наименование проекта.
2. Цель проекта.
3. Участники проекта.
4. Основная информация о проекте.
5. Реализация проекта.
6. Информация об участниках проекта:
  - а) работы и их стоимости;
  - б) схема финансирования;
  - в) жизненный цикл проекта и результаты;
  - г) текущее состояние проекта;
  - д) договоренности и поддержка.
7. Рыночная ориентация проекта (маркетинговое исследование).
8. Экономическое обоснование: расчет прибыли, экономические показатели эффективности.
9. Оценка рисков и мероприятия по их ограничению.
10. Приложения.

**Порядок выполнения работы:**

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Изучение кратких теоретических сведений.

3. Выполнение задания тренинга «Как найти идею для бизнеса?» (Таблица 1).
4. Генерирование и выбор бизнес-идеи.
5. Определение влияния внешних и личных факторов при возможной реализации выбранной идеи.
6. Ответы на вопросы:
  - а) Какой товар (услугу) Вы хотите предложить рынку; какие потребности он (она) удовлетворяет?
  - б) Кого Вы считаете, потенциальным потребителем и почему они будут приобретать Ваш товар?
  - в) Как Вы собираетесь достичь своей целевой аудитории?
  - г) Каким образом Вы намерены финансировать свой бизнес?
7. Решение типовых предпринимательских задач. 8. Формулировка выводов по работе.

#### Тренинг «Мониторинг бизнес-идей»

1. Подумайте и запишите три бизнес-идею, которые вам интересны, в первую колонку таблицы 1.

Таблица 1 - Мониторинг бизнес-идеи

Бизнес-идеи	Внешние факторы		Личные факторы	
	Почему этот бизнес будет успешным?	Почему этот бизнес может не быть успешным?	Почему именно нам стоит этим заняться?	Почему именно нам не стоит этим заниматься?
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				

2. Заполните влияние внешних и личных факторов.
3. Оформите групповой вывод по работе в малой группе, ответив на вопросы:
  1. Какой товар (услугу) Вы хотите предложить рынку; какие потребности он (она) удовлетворяет?
  2. Кого Вы считаете, потенциальным потребителем и почему они будут приобретать Ваш товар?
  3. Как Вы собираетесь достичь своей целевой аудитории? 4. Каким образом Вы намерены финансировать свой бизнес?

#### Типовые предпринимательские задачи

1. Вы собственник салона сотовой связи, который находится в «спальном» районе города. Недалеко от Вас есть ещё один салон. И Вы и салон конкурента предлагают услуги одинаковой стоимости. Допустим, что для увеличения прибыли Вы принимаете решение увеличить объем сбыта услуг. Что Вы можете сделать для достижения этой цели? Как увеличить объем продаж, затратив, при этом, минимум средств? Напишите Ваши конкретные предложения.
2. Индивидуальный предприниматель Ильин С.И. производит услуги, связанные с проведением досуга (тренажерный зал). Определите годовой размер единого налога на вмененный доход. Для данного вида деятельности физический показатель - площадь зала обслуживания посетителей. Тренажерный зал имеет площадь 70 квадратных метров. Величина базовой доходности - 1000 рублей. Коэффициент дефлятор К1 - 1,867, К2 – 0,8.
3. Индивидуальный предприниматель Соколова Л.А. производит бытовые услуги, связанные с мелким ремонтом одежды. Определите годовой размер единого налога на вмененный

доход. Для данного вида деятельности физический показатель - количество работников, включая ИП. В первом квартале занято 3 человека, во втором 4, в третьем 4, в четвертом - 5. Величина базовой доходности - 12 000 рублей. Коэффициент дефлятор К1 - 1,867, К2 - 0,8.

**Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

**Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- занятие оформлено в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- занятие выполнено точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- занятие оформлено с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

## Тема 3.1 Система методов управления

### Практическое занятие № 6

#### Выбор оптимального метода управления в конкретной ситуации

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Система методов управления»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

###### уметь:

- принимать обоснованные решения;
- проявлять толерантность в рабочем коллективе;

**Материальное обеспечение:** Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

##### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

##### Краткие теоретические сведения:

Методы управления – способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Все методы управления органично дополняют друг друга. Множество методов менеджмента осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач.

Методы подразделяются на методы воздействия (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические) и общенаучные методы (системный и конкретно-исторический подход, моделирование, экспериментирование, социологическое исследование, экономико-математические методы).

Для того чтобы руководить людьми, уметь успешно с ними взаимодействовать, следует знать, чем определяется поведение отдельных людей и поведение людей в группах. Здесь необходимы умения определять психологические качества подчиненных. В группе психологических качеств важное место занимают темперамент, характер и способности людей.

Успехов в работе может добиться человек с любым темпераментом, ибо темперамент проявляется не напрямую, а через характер. Характер же можно воспитывать, формировать.

Задача менеджера состоит в том, чтобы, учитывая особенности темперамента работников, поручать им такую работу, так строить с ними взаимоотношения, чтобы раскрылись их лучшие черты, в максимальной степени использовать их потенциал.

Существуют 4 типа темперамента:

Холерик – человек быстрый, порывистый, способный отдаваться делу с исключительной страстью, но неуравновешенный, склонный к бурным вспышкам, резким сменам настроения. У него большая устойчивость интересов, стремлений; настойчив. Ему свойственно плохое самообладание. В случаях неудач может принять опрометчивое решение. Всякая монотонная занятость холерику противопоказана. На всплеске активности способен решать самые сложные и ответственные задания, не связанные с длительными сроками их выполнения. Склонен к созданию конфликтных ситуаций, всегда стремится к лидерству при любом масштабе деятельности.

Критику воспринимает как личное оскорбление. Находчив в спорах и дискуссиях; к новым условиям быстро адаптируется. (Холериками были Петр I, А. Суворов, С. Корольев, Отелло).

Сангвиник – энергичен, работоспособен, общителен, активен, контактен, полон инициативы; хорошо осваивается в новой обстановке, легко привыкает к новым требованиям; продумывает и хорошо организует деятельность, рационально мыслит, четко ставит задачи, склонен к творчеству, не любит однообразной работы. Для сангвиников характерна определенная склонность к лидерству, способны действовать целеустремленно, подчинять работе всего себя. К критике малочувствителен. (Сангвиниками были В. Ленин, Наполеон, А. Герцен, М. Лермонтов, Ю. Гагарин).

Флегматик – человек серьезный, всегда ровно и спокойно настроенный; трудно переключается с одного вида деятельности на другой, к новой обстановке и людям привыкает медленно; не слишком находчив, но очень исполнительен. Он настойчив и упорен в работе, а его медлительность компенсируется прилежанием. Темп работы невысок. Он требователен к качеству работы, но не стремится сделать больше и лучше, чем от него требуется. Более расположен к однообразной, хорошо освоенной им работе, не любит перемен. Он малообщителен, слабо реагирует на внешние возбудители, склонен к лени. (Флегматиком был М.И. Кутузов).

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Ознакомление с краткими теоретическими сведениями.
3. Заполнение таблицы 1 «Характеристика методов управления».
4. Анализ практических ситуаций.
5. Определение людей для занятия вакантных должностей в организации (с учётом типа темперамента).
6. Анализ ситуаций и выбор оптимального варианта управленческого решения.
7. Формулирование выводов по работе.

Таблица 1 - Характеристика методов управления

Характеристика	Организационно-административные	Экономические	Социально-психологические
Механизм воздействия			
Содержание методов			
Стимулы выполнения управленческих воздействий			
Основа применения			
Требования к субъекту			

#### **Практические ситуации**

Рассмотрите и разрешите следующие ситуации. Какой метод воздействия Вы бы использовали при решении сложившейся проблемы?

Ситуация 1. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

Ситуация 2. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

Ситуация 3. Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как Вы поступите?

Ситуация 4. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

Ситуация 5. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

#### Вакантные должности

Изучив типы темпераментов, попробуйте определить, людей, с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в организации:

- а) начальник цеха;
- б) главный конструктор;
- в) начальник отдела кадров;
- г) главный бухгалтер;
- д) торговый представитель;
- е) заведующий архивом.

#### Управленческие решения

Ситуация 1. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им заниматься. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

В. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

С. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Д. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 2. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

В. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

С. Третий предпочитает заниматься строго по правилам, всегда аккуратен в своих должностных обязанностях, требователен к подчиненным.

Д. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

**Ситуация 3.** Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит к вам по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

В. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

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

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

*Рассмотрите ситуации и самостоятельно примите, правильное, на Ваш взгляд, решение:*

Ситуация 1. Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно новому потребителю, так как Вам была предложена выгодная цена на продукцию. Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

Ситуация 2. Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как Вы поступите в данной ситуации?

#### **Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- занятие оформлено в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- занятие выполнено точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;

- занятие оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.



## Тема 3.3 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

### Практическое занятие № 7

#### Имитационная деловая игра по принятию управленческого решения «Инвентаризация»

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

###### уметь:

- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; - организовывать работу коллектива и команды;
- проявлять толерантность в рабочем коллективе;

##### Материальное обеспечение:

Рабочее место преподавателя: персональный компьютер, проектор, экран, рабочие места обучающихся, доска учебная, учебная мебель.

##### Задание: 1.

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

##### Порядок выполнения работы:

1. Ознакомьтесь со сценарием деловой игры «Инвентаризация»
  - а) Вводная часть. Вступление. Цели и тема игры.
  - б) Игровая ситуация: ознакомление с ситуацией по проведению инвентаризации.
  - в) План подготовки к игре: распределение ролей (сотрудники, руководители, эксперты).
  - г) Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов: какие управленческие решения можно принять при подведении итогов инвентаризации?
  - д) Подведение итогов: выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?

#### Кейс «Организация инвентаризации»

Задание 1. Разработать график проведения инвентаризации имущества и обязательств организации, используя данные представленные в Приложении А.

Задание 2. Оформить приказ о проведении инвентаризации.

Исходные данные:

Организация:

Приказ № \_\_ от \_\_.\_\_.20\_\_ года

Инвентаризация основных средств Место проведения \_\_\_\_\_

Причина инвентаризации: \_\_\_\_\_

Срок проведения инвентаризации \_\_.\_\_.20\_\_ г.

Члены комиссии – ФИО студентов малой группы.

Задание 3. Зарегистрировать приказ в журнале учета контроля за выполнением приказов о проведении инвентаризации.

Задание 4. Вывести на печать заполненные документы и приложить к отчету.

1. Оформите групповой вывод по деловой игре.

2. Решите типовые профессиональные задачи:

А. Вы — менеджер по персоналу (две ситуации: менеджер по персоналу – мужчина и менеджер по персоналу - женщина). В вашу фирму пришла молодая, способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин, претендующих на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Б. Вы — менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримете и почему?

#### **Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

– содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;

– занятие оформлено в соответствии с рекомендациями преподавателя;

– объем работы соответствует заданному;

– занятие выполнено точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

– содержание работы соответствует заданной тематике;

– обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;

– в оформлении работы допущены неточности;

– объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

– содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;

– занятие оформлено с ошибками в оформлении;

– объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

– не раскрыта основная тема работы;

– оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;

– объем работы не соответствует заданному.

## Тема 3.4 Конфликты и стрессы

### Практическое занятие № 8

#### Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Конфликты и стрессы»;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

##### уметь:

- управлять рисками и конфликтами;
- организовывать работу коллектива и команды;
- проявлять толерантность в рабочем коллективе;

**Материальное обеспечение:** Конспект лекций, презентация темы, методические указания для практических занятий, бланки для групповой работы, приложения к выполнению практической работы (раздаточный материал).

Краткие теоретические сведения:

Слово «конфликт» с латинского языка переводится как «столкновение». И эти столкновения наблюдаются как в повседневной жизни, в бытовом плане, так и в рабочей деятельности. Большую часть времени человек проводит именно на работе, взаимодействуя с начальством и подчинёнными, общаясь с сослуживцами, строя совместную деятельность с партнёрами компании. При таком плотном общении возникает масса причин, по которым люди не совсем правильно понимают друг друга, что и приводит к спорам и конфликтам.

**Конфликт** - это трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями, отсутствие взаимопонимания по различным вопросам.

##### Причины конфликтов

**Информационные причины** – неточные факты и слухи, подозрения в умышленном сокрытии сведений, спорные вопросы законодательства и т.п.

**Структурные причины** возникновения конфликтов связаны с вопросами собственности, социального статуса, системой поощрения и наказания.

**Ценностные причины возникновения конфликтов** - различные жизненные принципы людей, их убеждения, верования, приверженность определенным ритуалам и традициям.

**Поведенческие причины** связаны с конкретными поступками людей, в результате которых ущемляются интересы других людей, создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

##### Виды конфликтов

По направлению конфликты делятся на **горизонтальные** (в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг друга), **вертикальные** (в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого) и **смешанные** (представленные и «вертикальные», и «горизонтальные» составляющие).

Черты характера, особенности поведения, присущие конфликтной личности

1. неадекватная самооценка своих способностей, которая бывает, как завышенной, так и заниженной;
2. стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
3. консерватизм, нежелание преодолеть устаревшие традиции;

4. излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, чрезмерное стремление сказать правду в глаза;

5. определенные качества личности: тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

### **Модель конфликта**

1. **Конфликтная ситуация.** Противоречие, не перешедшее в конфликт, почва для противоборства.

2. **Инцидент.** Это событие или обстоятельство, которое служит толчком или поводом к столкновению.

3. **Кризис.** Разрыв отношений между оппонентами. Здесь происходит открытое противоборство, часто связанное с созданием для оппонента помех и причинением прямого или косвенного вреда. Конфликтные действия могут принимать следующие формы:

- бойкот (отказ или уклонение от действий); - саботаж (сознательное нанесение ущерба другим);

- травля (компрометация соперников путем замалчивания или отрицания их роли и достоинств);

- словесная агрессия (обвинения, оскорбления с целью дискредитации противников);

- массовые стихийные или организованные выступления (забастовки, митинги) и т.д.

### **Окончание конфликта**

**Методы разрешения конфликтов.** Существует два основных межличностных метода разрешения конфликтов: **самооборона и сотрудничество.**

**Самооборона.** Это наиболее простой вариант. Он не требует осознанных решений. Фактически это интенсивное стремление защитить свое Я. Но этот вариант не учитывает интересы других людей и может привести к изоляции и отчуждению. Различают четыре типа самообороны

**Ослабление.** Обвиняемый просто старается успокоить другую сторону, уверяет, что нет причин для ссоры, что, в общем, все в порядке. Добрые слова оказывают свое благотворное воздействие, наступает мир. Но надолго ли? Ведь в существо обвинений человек не вник. В результате проблема остается. Поступки людей, ставшие причиной недовольства, могут повториться и станут восприниматься с еще большим возмущением, а новые заверения о том, что «все будет хорошо», перестанут вызывать доверие.

**Уклонение.** Это уход от конфликта, за которым может стоять осторожность и даже трусость. Обвиняемая сторона конфликта ссылается на то, что сейчас не время или не место для разбирательства. Поэтому все делается для того, чтобы не попадать в ситуации, которые ведут к возникновению противоречий. Конфликт загоняется внутрь.

**Сглаживание.** Этот метод старается не допустить выхода за пределы организации признаков конфликта, призывая к потребностям и солидарности. Но, к сожалению, при этом методе часто забывают про проблему, лежащую в основе конфликта, и она остается. Эмоции не проявляются, но накапливаются. Растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.

**Капитуляция.** Это подчинение силе и авторитету оппонента. В основе лежит страх потерпеть неудачу, поражение; оказаться в меньшинстве или в одиночестве; боязнь испортить отношения; иногда – увлечение ролью жертвы. Из капитулянтов рождаются 40 толпы, послушные воли вождей. На работе это сотрудник, который покорно выполняет приказы начальства, а за его спиной наводит на него критику.

**Доминирование (принуждение).** В рамках данного метода используются попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль разрешения конфликтов, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения.

Сотрудничество. Наиболее желательный выход из конфликта – это открытое, откровенное обсуждение волнующих проблем. В этом случае конфликтующие стороны выдвигают свои аргументы и доводы, вместе ищут решение, которое могло бы удовлетворить всех.

Различают два типа сотрудничества:

**Компромисс.** Это объединение конфликтующих сторон путем принятия (до определенной степени) точки зрения оппонента. При этом используется принцип: худой мир лучше доброй ссоры. Однако такое единство порой носит поверхностный и формальный характер, означает лишь согласие избежать дальнейшего осложнения.

**Взаимодействие** (решение проблемы по существу). Конфликтующие стороны стремятся к установлению общих целей для всех участников, сближению точек зрения и интересов, а также получению обоюдных выгод на прочной основе и на долгий период времени.

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Изучение кратких теоретических сведений по конфликтам.
2. Составление схемы «Модель конфликта».
3. Составление таблицы «Методы разрешения конфликтов».
4. Проведение анализа конфликтных ситуаций по алгоритму и примеру.
5. Проведение самоанализа «Оценка поведения в конфликтной ситуации».
5. Формулировка выводов по работе

#### ***Алгоритм анализа конфликтной ситуации***

- а) Определить уровень конфликта.
- б) Определить конфликтные стороны.
- в) Указать наличие противоречий между конфликтующими сторонами.
- г) Определить возможные причины конфликта.
- д) Указать возможные методы разрешения конфликтной ситуации.

#### ***Описание конфликтной ситуации (пример)***

Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый работник с воодушевлением приступает к работе, демонстрируя большую работоспособность и добросовестность. Видя это, руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя в заработной плате и не повышая в должности. Спустя определенное время работник начинает проявлять признаки недовольства, которые вызывают вначале недоумение руководства, а затем и раздражение, что «работник испортился». Назревает конфликт.

#### ***Пример анализа конфликтной ситуации***

1. Уровень конфликта: межличностный
2. Стороны конфликта: руководитель и работник
3. Противоречия между конфликтующими сторонами: руководитель дает обещания, которые не может выполнить
4. Возможные причины конфликтной ситуации: отсутствие объективности критериев продвижения в должности или повышения заработной платы.
5. Возможные методы разрешения конфликтной ситуации:
  - А) раззаятиеть локальный акт, в котором будут определены критерии продвижения в должности и ознакомить с ними работников
  - Б) если продвижение невозможно по определенным причинам, то руководитель должен выйти на разговор с работником, принести извинения и сказать о невозможности карьерного роста в организации.

## Конфликтные ситуации

1. Давая задание на день, заведующая аптекой сказала провизору, что сегодня поступившие лекарства проверять не нужно, т.к. поставщики эти надежные и никогда не подводили, а времени и так не хватает. Проверять нужно партию завезенного детского питания и привести в порядок документацию.

После обеда вернувшись с совещания заведующая обрушилась на провизора с критикой, почему она не проверяет лекарства, а «перекладывает бумажки». Та напомнила распоряжение самой заведующей. В ответ начальница пригрозила наказанием, если та будет «возникать».

2. В магазине нет официально установленного обеденного перерыва для работников. Поскольку магазин не закрывается, работники уходят обедать, подменяя друг друга. Во время обеда появляется начальница. Видя, что много народу, она врывается в помещение, где обедает работница, и устраивает ей скандал: «Что Вы тут расселись, идите заняться!». Никакие оправдания работницы, что невозможно всю смену заняться без обеда, что обед по ТК РФ обязателен, что ее подменяют, - слушать не хочет. Заявляет: «Дома есть надо!». Угрожает увольнением.

3. Семья располагается вечером у телевизора, но смотреть каждый хочет свое. Например, сын — заядлый болельщик, и он рассчитывает посмотреть трансляцию футбольного матча. Мама настроена на очередную серию зарубежного фильма. Разгорается спор: мама никак не может пропустить серию, она «весь день её ждала»; сын никак не может отказаться от матча: он «ждал его еще дольше!».

4. Мама торопится закончить приготовления к приему гостей. Неожиданно обнаруживается, что в доме нет хлеба. Она просит дочь сходить в магазин. Но у той скоро начало спортивной секции, и она не хочет опаздывать. Мама просит «войти в ее положение», дочка делает то же. Одна настаивает, другая не уступает. Страсти накаляются...

### *Самоанализ «Оценка собственного поведения в конфликтной ситуации»*

Постарайтесь искренне ответить на вопрос: «Как Вы обычно ведете себя в конфликтной ситуации или споре?». Поставьте соответствующее количество баллов после каждого номера ответа: часто - 3 балла; от случая к случаю – 2 балла; редко – 1 балл.

1. Угрожаю или дерусь.
2. Стараюсь принять точку зрения противника, считаюсь с ней как со своей.
3. Ищу компромиссы.
4. Допускаю, что не прав, даже если не могу поверить в это окончательно.
5. Избегаю противника.
6. Желая во что бы то ни стало добиться своих целей.
7. Пытаюсь выяснить, с чем я согласен, а с чем - категорически нет.
8. Иду на компромисс.
9. Сдаюсь.
10. Меняю тему...
11. Настойчиво повторяю одну мысль, пока не добьюсь своего.
12. Пытаюсь найти исток конфликта, понять, с чего все началось.
13. Немножко уступлю и подтолкну тем самым к уступкам другую сторону.
14. Предлагаю мир.
15. Пытаюсь обратить все в шутку.

### *Обработка результатов самоанализа*

Подсчитайте количество баллов под номерами

- Тип «А» - 1,6,11
- Тип «Б» - 2,7,12
- Тип «В» - 3,8,13
- Тип «Г» - 4,9,14
- Тип «Д» - 5,10,15

Если вы набрали больше всего баллов под буквами:

«А» - это «жесткий» тип решения конфликтов и споров. Вы до последнего стоите на своем, защищая свою позицию. Во что бы то ни стало стремитесь выиграть. Это тип человека, который всегда прав.

«Б» - это «демократичный» стиль. Вы придерживаетесь мнения, что всегда можно договориться. Во время спора вы пытаетесь предложить альтернативу, ищите решения, которые удовлетворяли бы обе стороны.

«В» - «компромиссный» стиль. С самого начала вы согласны на компромисс.

«Г» - «мягкий» стиль. Своего противника вы «уничтожаете» добротой. С готовностью вы встаете на точку зрения противника, отказываясь от своей.

«Д» - «уходящий» стиль. Ваше кредо - «вовремя уйти». Вы стараетесь не обострять ситуацию, не доводить конфликт до открытого столкновения.

### **Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

### **Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- занятие оформлено в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- занятие выполнено точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;

- занятие оформлено с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.