

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Коротков Сергей Леонидович  
Должность: Директор филиала СамГУПС в г. Ижевске  
Дата подписания: 10.06.2024 16:53:39  
Уникальный программный ключ:  
d3cff7ec2252b3b19e5caaa8cefa396a11af1dc5

**Методические указания  
по выполнению практических работ  
ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности  
основной профессиональной образовательной программы  
по специальности  
09.02.07. Информационные системы и программирование  
Уровень подготовки - базовый**

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	4
ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	5
ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ .....	6
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1 Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов.....	7
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2. Мотивация трудовой деятельности.....	11
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3 Стили руководства .....	16
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4 Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений.....	22
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5 Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.....	26
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6 Составление плана деловой беседы с заказчиком.....	30
Список литературы.....	33

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические указания по организации и выполнению практических работ предназначены для упорядочения работы обучающихся, разработаны на основе Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование

Структура методических указаний определена последовательностью изучения учебной дисциплине Менеджмент в профессиональной деятельности, которая относится к циклу общепрофессиональному.

Программой учебной дисциплины ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности, предусмотрено выполнение практических занятий в количестве 12 часов.

Целью методических указаний является оказание помощи обучающимся в выполнении практических работ по учебной дисциплине Менеджмент в профессиональной деятельности.

С целью овладения указанным видом профессиональной деятельности и соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения учебной дисциплины должен:

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

- Управлять рисками и конфликтами
- Принимать обоснованные решения
- Выстраивать траектории профессионального и личностного развития
- Применять информационные технологии в сфере управления производством
- Строить систему мотивации труда
- Управлять конфликтами;
- Владеть этикой делового общения
- Организовывать работу коллектива и команды;
- Взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности
- Выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;
- Презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;
- оформлять бизнес-план;
- Рассчитывать размеры выплат по процентным ставкам кредитования;
- Определять инвестиционную привлекательность коммерческих идей в рамках профессиональной деятельности;
- Презентовать бизнес-идею; определять источники финансирования.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:

- Функции, виды и психологию менеджмента
- Методы и этапы принятия решений
- Технологии и инструменты построения карьеры
- Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности
- Основы организации работы коллектива исполнителей;
- Принципы делового общения в коллективе
- Основы предпринимательской деятельности; основы финансовой грамотности; -правила разработки бизнес-планов; порядок выстраивания презентации;
- Кредитные банковские продукты.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

1. Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов
2. Мотивация трудовой деятельности
3. Стили руководства
4. Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений
5. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния
6. Составление плана деловой беседы с заказчиком

## ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

Практические работы проводятся в ходе осуществления учебного процесса и направлены на закрепление теоретического материала. Практические работы оформляются в письменном виде, преподаватель проверяет отчет студента о выполненной практической работе и делает отметку в журнале учебных занятий. Описания практических работ должны содержать: наименование работы; цель работы; умения; знания; задания; краткие теоретические сведения; ответы на контрольные вопросы, вывод о проделанной работе, список литературы.

Перед выполнением практической работы преподаватель проверяет готовность студентов к ее выполнению по возможности с применением технических средств обучения, других современных методов контроля. Преподаватель контролирует выполнение практической работы в соответствии с инструкцией по проведению.

Изучая теоретическое обоснование, студент должен знать, что основной целью изучения теории является умение применять ее на практике.

Все задания выполняются письменно, ответы на теоретические вопросы даются устно (слабоуспевающим студентам можно дать ответить на контрольные вопросы письменно для того, чтобы лучше запомнить теоретический материал).

После выполнения работы студент должен представить отчет о проделанной работе с полученными результатами и устно ее защитить.

При отсутствии студента по неуважительной причине выполняет работу самостоятельно во внеаудиторное время и защищает на консультации.

Неаккуратно выполненная ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА возвращается для доработки.

Показатели оценки практической работы по дисциплине:

- умение обучающегося использовать теоретические знания при выполнении практических заданий;
- уровень освоения обучающимися учебного материала;
- правильность и четкость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

Критерии оценки выполнения практической работы:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если - 90-100% выполнено заданий;
- оценка «хорошо» - 80% выполнено заданий;
- оценка «удовлетворительно» - 60% выполнено заданий;
- оценка «неудовлетворительно» - менее 60% выполнено заданий.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

**Тема: Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов**

**Цель работы:** формирование практических навыков и умений по теме.

Студент должен знать:

- Функции, виды и психологию менеджмента;
- Методы и этапы принятия решений;
- Технологии и инструменты построения карьеры;
- Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- Основы организации работы коллектива исполнителей;

Студент должен уметь:

- Принимать обоснованные решения;
- Выстраивать траектории профессионального и личностного развития.

### Теоретическое обоснование

Для менеджера любого уровня умение эффективно разрешать и предупреждать производственные и трудовые конфликты является профессиональной компетенцией, а в передовых компаниях умение строить конструктивный конфликт и вовсе фигурирует среди корпоративных ценностей.

Действительно, зная признаки возникновения конфликтной ситуации, закономерности развития конфликтов, выявляя мотивы и цели участников конфликта, осознавая свои истинные интересы в конкретной ситуации, владея методами анализа конфликтной ситуации и организации совместного поиска решений, менеджер гораздо эффективнее справляется со сложными управленческими проблемами.

Для многих конфликт в организации ассоциируется с нарушением взаимоотношений, потерей психологического равновесия, эмоциональным дисбалансом. Однако конфликт может быть полезен как конфликтующим сторонам, так и компании. Задача состоит в том, чтобы конфликт из делового контекста не смещался в область личностных отношений, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

**Конфликт** – это сложный и динамический процесс, его понятие происходит от латинского слова "conflictus" – столкновения. Субъектами конфликта в организации могут быть отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации.

Причины возникновения конфликтов кроются в первую очередь в том, что каждый сотрудник имеет собственные цели, стремления и интересы, равно как и организация. При этом достижение индивидуальных целей необходимо согласовывать с целями всей организации. Расстройство интересов одной стороны может повлечь применение власти другой стороной. Непризнание власти является одной из важнейших черт конфликта.

В целом причины возникновения конфликтов можно разделить на три группы:

1) Конфликт целей. В этой ситуации стороны по-разному видят будущий желательный результат.

2) Конфликт, вызванный расхождениями во взглядах. В этом случае стороны, которые участвуют в конфликте, расходятся мысленно и идеях относительно решаемой проблемы.

3) Чувственный конфликт. Такой конфликт возникает, когда у участников не совпадают эмоции и чувства, которые лежат в основе их взаимоотношений как личностей.

Главным источником возникновения конфликтных ситуаций для многих организаций являются причины, порожденные трудовым процессом. Среди них стоит назвать факторы, которые препятствуют выполнению работниками своих обязанностей. Например, непосредственная взаимосвязь работников, которые негативно влияют друг на друга в технологической цепочке, невыполнение функциональных обязанностей в системе "руководитель-подчиненный", которая не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных и др.

Конфликты в процессе трудовой деятельности вызываются также факторами, которые препятствуют достижению таких целей, как высокий заработок, благоприятные условия труда и отдыха.

Основные **причины конфликтов** в организациях:

1. Ограниченность ресурсов, которые распределяются между разными группами. Каждая группа стремится получить большее количество ресурсов (финансы, материальные ресурсы, информация, время).

2. Взаимозависимость заданий отдельных групп организации. Поскольку все организации являются системами, которые состоят из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость заданий может стать причиной конфликта.

3. Расхождение целей. Цели отдельных подразделений организации могут противоречить друг друга, а иногда и общей цели организации.

4. Разные представления о ценностях. Они могут возникать между группами, личностями, а также между руководителем и подчиненными.

5. Разная манера поведения, уровень образования и жизненный опыт. Эти расхождения уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями подразделений.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Неэффективная передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта.

7. "Давление" авторитета или лидера. Он чаще всего зацепляет чувство собственного достоинства человека, инициирует комплекс неполноценности и ведет к конфликтам.

Конфликты могут быть:

а) Функциональными – полезными для членов трудового коллектива и ведущими к разрешению проблемы и к улучшению работы.

б) Дисфункциональными – это снижение производительности труда, личной удовлетворенности и ликвидация сотрудничества между членами коллектива.

Существуют также еще 4 типа конфликта:

1. Внутриличностный – это возникновение конфликта человека с самим собой. Оно может породиться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между:

а) Приемлемым и приемлемым – это когда желательно и то, и другое, а нужно выбрать одно. б) Неприемлемым и неприемлемым – это выбор наименьшего из двух зол.

в) Приемлемым и неприемлемым.

2. Межличностный – это конфликт между отдельными людьми внутри группы. Считается, что этот тип конфликтов самый распространенный и в 75-80 % он порождается столкновением материальных интересов людей, хотя внешне это проявляется как несовмещение характеров, взглядов или моральных ценностей.

3. Межгрупповой – это конфликт между группами, который порождается различиями во взглядах и интересах.

4. Смешанный – это конфликт между личностью и группой. Этот конфликт в основном, обусловлен несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения.

Главные формы производственных конфликтов:

- Горизонтальные – это конфликты между рядовыми членами коллектива.

- Вертикальные – это конфликты между руководителем и подчиненными.

- Смешанный – это конфликт, включающий черты двух предыдущих форм конфликтов.

Методы разрешения конфликтов можно разделить на четыре группы:

1. Административные:

- рассмотрение конфликта на собрании трудового коллектива и последующее принятие решения, обязательного для всех его участников;

- "механическое уничтожение" конфликта, связанное с увольнением из организации или переводом на другую работу, в другой первичный трудовой коллектив одного из конфликтующих. Но это крайняя мера, равносильная хирургическому вмешательству при запущенной болезни. Этот способ обычно применяется по отношению к лидеру конфликтующей группы при межгрупповом конфликте.

2. Педагогические:

- убеждение;

- взаимное примирение сторон;
- признание вины одним из участников;
- “дать человеку возможность высказаться”;
- посредничество третьего лица;
- увеличение дистанции между участниками;

3. нормативный метод. В коллективе внедряются определенные социальные нормы, которые могут погасить конфликт (положительные нормы поведения);

- “разделяй и властвуй”. Образование подгрупп в конфликтующей группе в случае межгруппового конфликта. Для каждой конфликтующей подгруппы стараются изменить цель и по возможности отделить их друг от друга. Дробно, постепенно воздействуя на группу, находят нужные “подкрепители” и стараются закрепить правильное поведение;

- метод “козла отпущения”. Важно найти объект, на который можно было бы перенести всю энергию конфликтующих;

- выбор наименьшего из двух зол осуществляется в том случае, если все возможные варианты выхода из конфликтной ситуации являются неблагоприятными.

3. Структурные — разъяснение требований к работе, установление иерархии полномочий, использование специальных координационных и интеграционных механизмов для конфликтующих сторон, установление комплексных целей, объединяющих конфликтующие стороны, использование системы вознаграждения (нельзя поощрять неконструктивное поведение отдельных групп или лиц).

### **Ход работы:**

1. Ознакомиться с представленными заданиями.
2. Ответить на контрольные вопросы.

#### **Задача 1**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

*Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

#### **Задача 2**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Вопрос.* Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

#### **Задача 3**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

#### **Задача 4**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

*Вопрос.* Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

#### **Задача 5**

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

*Вопрос.* В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.



### **Контрольные вопросы:**

1. Что подразумевается под конфликтом?
2. Перечислите основные причины конфликтов в организациях.
3. Перечислите методы разрешения конфликтов и дайте краткую характеристику им.

### **Содержание отчета**

1. Напишите номер, тему и цель работы.
2. Решение задания.
3. Ответить на контрольные вопросы устно.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

**Тема: Мотивация трудовой деятельности**

**Цель работы:** формирование практических навыков и умений по теме.

Студент должен знать:

- Функции, виды и психологию менеджмента;
- Методы и этапы принятия решений;
- Технологии и инструменты построения карьеры;
- Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- Основы организации работы коллектива исполнителей;
- Принципы делового общения в коллективе.

Студент должен уметь:

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

- Управлять рисками и конфликтами;
- Принимать обоснованные решения;
- Выстраивать траектории профессионального и личностного развития;
- Применять информационные технологии в сфере управления производством;
- Строить систему мотивации труда;
- Управлять конфликтами;
- Владеть этикой делового общения.

### Теоретическое обоснование

**Мотивация** – это процесс побуждения людей к деятельности для достижения целей организации. Побуждение людей к активному труду используется с древнейших времен. На разных этапах развития человеческого общества для этой цели применялись различные методы и средства. В рабовладельческом обществе раба побуждала к труду плетка надсмотрщика, в капиталистическом обществе – угроза смерти от голода, страх потерять работу. По мере развития производительных сил повышался уровень благосостояния людей, общество становилось все более цивилизованным, руководители все отчетливее осознавали необходимость новых подходов, новых методов и средств побуждения людей к активизации их трудовой деятельности.

Анализируя мотивацию как процесс можно изобразить ее в виде шести последовательных этапов:

- Первый этап — это возникновение потребности. Потребность — это осознание отсутствия чего-либо, побуждающее к действию.
- Второй этап — поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.
- Третий этап — определение целей. Определяется, что именно и какими средствами необходимо сделать, чтобы обеспечить потребность и выяснить, что необходимо получить для устранения потребности.
- Четвертый этап — реализация действий. Человек затрачивает усилия для осуществления действий, которые дадут ему возможность приобрести то необходимое, что нужно для устранения потребности.
- Пятый этап — получение вознаграждения за реализацию действия. На этом этапе отмечается, насколько выполненное действие обеспечило ожидаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации деятельности.
- Шестой этап — ликвидация необходимости. Человек или прекращает деятельность до периода возникновения новой потребности или продолжает искать возможности и осуществлять меры по устранению потребности.

### Ход работы:

1. Ознакомиться с представленным заданием.
2. Основная цель проведения занятия по данной теме заключается в усвоении студентами возможностей применения современных комплексных систем мотивации деятельности сотрудников. Студенты могут работать в группах или индивидуально.

## Задание

Кейс «Разработка компенсационного пакета»

Компания «АБВ – ремонт» специализируется на ремонте квартир, офисных помещений и т. п. Организационная структура компании представлена на рис. 1. Штатное расписание (без данных о заработной плате) приведено в таблице 1.

Таблица 1- Штатное расписание компании «АБВ – ремонт»

№	Наименование должности	Число штатных ед.
1	Генеральный директор	1
2	Директор по строительству	1
3	Коммерческий директор	1
4	Финансовый директор	1
5	Директор по персоналу	1
6	Начальник юридического управления	1
7	Бригадир	3
8	Дизайнер	3
9	Юрист	2
10	Рабочие	30
11	Менеджер по закупкам	2
12	Маркетолог	2
13	Менеджер по рекламе	1
14	Главный бухгалтер	1
15	Бухгалтер	2
16	Сметчик	2
17	Экономист отдела фин. планирования	2
18	Кадровик	1
	ИТОГО	57

В октябре 20\_\_ года генеральный директор создал рабочую группу по составлению программы стимулирования труда работников компании в следующем году. В рабочую группу вошли: менеджер по персоналу – руководитель группы, генеральный директор, директор по строительству, коммерческий директор, финансовый директор и начальник юридического управления.

На первом этапе финансовый директор посчитал плановый фонд заработной платы на следующий год, исходя из прогнозных результатов деятельности компании. Получилось 54 250 тыс. рублей. Менеджер по персоналу подготовил информацию о сегодняшней стоимости отдельных элементов компенсационного пакета. Эта информация приведена в таблице 2.

Помимо списка из таблице 2, членам рабочей группы было предложено подумать еще о следующих элементах компенсационного пакета компании:

1. Корпоративные праздники. Стоимость одного такого мероприятия будет составлять 100 тысяч рублей.

2. Представительские расходы (оплата бизнес-ланчей, презентационных мероприятий, расходы на поддержание «представительного» внешнего вида сотрудника и т. п.).

3. Беспроцентные кредиты.

4. Осуществление в квартире сотрудника ремонта за счет компании (частичная компенсация компанией сделанного ремонта).

Таблица 2-Приблизительная стоимость отдельных элементов компенсационного пакета

№	Название элемента компенсационного пакета	Затраты на одного сотрудника, рублей в год
1	Путевки в санатории и дома отдыха	40000
2	Медицинское страхование средняя программа	24000
3	VIPпрограмма	250000
4	Оплата обучения и профессиональной переподготовки MBA (Master of Business Administration. Это самый известный диплом в сфере бизнеса и менеджмента для последипломного образования. Для поступления на программу требуется опыт работы на управленческой должности и свободное владение английским, срок обучения – 2 года)	2000000
5	Программа профессиональной переподготовки	250000 (за 1 программу)

Задания по кейсу для студенческой группы:

1. Вначале вся группа студентов принимает совместное решение о распределении суммы фонда заработной платы между структурными подразделениями организации. Для этого заполняется таблица 3. Также принимается решение, какая часть из имеющейся суммы будет направлена (если будет) на проведение корпоративных мероприятий и оплату питания работников.

Таблица 3- Распределение суммы фонда заработной платы между структурными подразделениями «АБВ – ремонт»

№ пп	Целевое назначение средств	Сумма, рублей
1	Топ-менеджмент	
2	Департамент строительства	
3	Департамент коммерции	
4	Департамент финансов	
5	Департамент по работе с персоналом	
6	Юридический департамент	
7	Проведение корпоративных праздников	
8	Оплата питания сотрудников	
	ИТОГО	54 250 000

2. Для дальнейшей работы студенческая группа разбивается на 5 подгрупп: топ-менеджмент, департамент строительства, департамент коммерции, департамент финансов департамент по работе с персоналом и юридический департамент (последние 2 департамента объединены в одну группу, так как численность сотрудников обоих мала по сравнению с другими департаментами). Задачи каждой группы:

А) Поделить фонд заработной платы подразделения на 2 части, постоянную и переменную. В первую часть, постоянную, будут входить выплаты сотрудникам, которые не зависят от текущих показателей их работы. Это оклад, медицинская страховка, оплата обучения и профессиональной переподготовки, оплата обучения детей, служебные автомобили, оплата мобильной связи.

Во вторую, переменную, часть будут входить премии, путевки в санаторий, компенсация ремонта сделанного в квартире сотрудника.

Б) Заполнить соответственно одну из пяти приведенных ниже форм распределения постоянной части заработной платы.

Форма 1- Распределения заработной платы по топ-менеджерам

№ п/п	Название структурного подразделения	Оклад, рублей	Другие незарплатные бонусы (перечислить какие и сколько стоят)
1	Генеральный директор		
2	Директор по строительству		
3	Коммерческий директор		
4	Финансовый директор		
5	Директор по персоналу		
6	Начальник юридического управления		
	ИТОГО		

Форма 2- Распределения заработной платы по департаменту строительства

№ п/п	Название структурного подразделения	Число штатных единиц	Оклад, рублей	Другие незарплатные бонусы (перечислить какие и сколько стоят)	Итого
1	Бригадир				
2	Дизайнер				
3	Рабочие				
	ИТОГО				

Форма 3- Распределения заработной платы по департаменту коммерции

№ п/п	Название структурного подразделения	Число штатных единиц	Оклад, рублей	Другие незарплатные бонусы (перечислить какие и сколько стоят)	Итого
1	Менеджер по закупкам				
2	Маркетолог				
3	Менеджер по рекламе				
	ИТОГО				

Форма 4- Распределения заработной платы по департаменту финансов

№ п/п	Название структурного подразделения	Число штатных единиц	Оклад, рублей	Другие незарплатные бонусы (перечислить какие и сколько стоят)	Итого
1	Главный бухгалтер				
2	Бухгалтер				
3	Сметчик				
4	Экономист отдела фин. планирования				
	ИТОГО				

Форма 5- Распределения заработной платы по департаментам по работе с персоналом и юридическому

№ п/п	Название структурного подразделения	Число штатных единиц	Оклад, рублей	Другие незарплатные бонусы (перечислить какие и сколько стоят)	Итого
1	Кадровик				
2	Юрист				
	ИТОГО				

## **Содержание отчета**

1. Напишите номер, тему и цель работы.
2. Распределить фонд заработной платы.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3

### Тема: Стили руководства

**Цель занятия.** Закрепление знаний студентов по основным стилям управления, развитие навыков наблюдения и оценки стиля управления в организации, формирование умений анализа деятельности руководителя по управлению организацией

Студент должен знать:

- Функции, виды и психологию менеджмента;
- Методы и этапы принятия решений;
- Технологии и инструменты построения карьеры;
- Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- Основы организации работы коллектива исполнителей;

Студент должен уметь:

- Принимать обоснованные решения;
- Выстраивать траектории профессионального и личностного развития.

### Теоретическое обоснование

Под стилем руководства можно понимать общую характеристику способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных. Он отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей, тип культуры, и прочее.

Теория менеджмента на заре своего создания, то есть почти сто лет назад, выдвинула четыре стиля руководства, которые стали классикой. Позднее к ним присоединился еще один – пятый. Итак, в современной теории менеджмента существует **пять классических стилей** руководства: демократический, либеральный, авторитарный, диктаторский и гибкий.

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике является авторитарный стиль, считающийся универсальным. Он основывается на отдаче подчиненным в приказной форме распоряжений без всяких объяснений их связи с общими целями и задачами деятельности организации. Применяющий его руководитель отдает предпочтение официальному характеру отношений, поддерживает между собой и подчиненными дистанцию, которую те не имеют право нарушить. Но ему нужно обладать достаточной властью, чтобы навязывать свои решения другим.

Авторитаризм характеризуется чрезмерной централизацией полномочий ограничением контактов с подчиненными, пресечением инакомыслия, несамокритичностью руководителя и усиливается преувеличением его представления о своих возможностях, избыточным влечением к внешним атрибутам власти, особенностями личности.

Авторитарный стиль управления более всего характерен для харизматических творческих личностей. Использование его увеличивает единоличную власть руководителя и возможность влияния на подчиненных, обеспечивает максимальную производительность, помогает решению задач в сложных условиях, обеспечивает работу вновь создаваемых коллективов и даже при неумелом его использовании позволяет выполнить задания, особенно когда не хватает времени, если компетентность руководителей значительно выше, чем у подчиненных, или работники не могут прийти к согласию.

Однако, авторитарный стиль порождает многие проблемы в будущем: снижает эффективность труда, производственную дисциплину, инициативу, ухудшает социально-психологический климат, повышает текучесть, не формирует внутренней заинтересованности исполнителей, так как излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, уничтожают стимулы к работе.

Применение авторитарного стиля может быть эффективным тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя (например, на военной службе) или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а руководитель уверен в том, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

Во многом противоположен авторитарному демократический стиль руководства, который апеллирует к высшим уровням потребностей. Настоящий демократический руководитель пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, избегает навязывать им свою волю,

вовлекает в принятие решений, предоставляет свободу формулировать собственные цели на основе целей организации, что повышает степень мотивации к работе, и в то же время осуществляет довольно жесткий контроль над ними. Таким образом, демократическое руководство характеризуется разделением власти и участием подчиненных в принятии решений.

Руководитель в значительной мере доверяет им, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях.

В этих условиях работники легче соглашаются с легитимностью решений, принятых при их участии, охотнее принимают изменения, больше доверяют менеджерам, которые фактически разрабатывают и реализуют эти решения, чаще выдвигают самостоятельные идеи.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на столько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первом месте выступает качество.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности.

Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, а также сохраняет за собой право окончательного решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и прочее. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль — доверию, подчинение — сотрудничеству, кооперации. Для них характерны коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально-психологический климат. Подобное «мягкое управление», нацеленное на создание «управляемой автономии» отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при распространении нововведений.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки «выдвиженцев». Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.



Нужно иметь в виду, что в каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению доли других.

Стиль, при котором руководитель ориентируется на решение поставленной перед ним задачи (распределяет задания среди подчиненных, планирует, составляет графики работ, разрабатывает подходы к их выполнению, обеспечивает всем необходимым и т.п.), получил на Западе название инструментального, или ориентированного на задачу, а стиль, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, делает упор на взаимопомощь, позволяет исполнителям максимально участвовать в принятии решений, помогает решать проблемы, поощряет профессиональный рост и т.п., — ориентированного на человеческие отношения или на подчиненных.

Ориентированный на подчиненных стиль руководства, близкий к демократическому, способствует повышению производительности, поскольку дает простор творчеству людей, повышает их удовлетворенность, снижает прогулы, травмы, текучесть, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю, создает комфортную обстановку.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства, во многом аналогичного авторитарному, состоят в скорости принятия решений и действий, единстве целей и строгом контроле за работой подчиненных. Однако он ставит исполнителей в положение зависимости, подчиненности, порождает их пассивность и, в конечном счете, ведет к снижению эффективности работы.

Руководитель здесь в основном информирует подчиненных об их обязанностях, задачах, определяет, как их нужно решать, распределяет поручения, утверждает планы, устанавливает нормы, контролирует. Обычно руководители используют либо демократический, ориентированный на человеческие отношения, либо автократический, ориентированный на работу, стили.

Под диктаторским стилем руководства понимается полное подчинение лидеру не только в делах, но и в мыслях. Диктатура — неограниченная власть.

Рассмотрим пример из античной римской истории. Именно в этот период была придумана диктатура. Политическая система с 12-ю высшими руководителями (2 консула и 10 народных трибунов) была хороша для мирного времени. В военное же время противоречия между консулами, отсутствие единства в руководстве могли дорого стоить и армии, и стране. Поэтому, в случае военной угрозы римский Сенат провозглашал диктатора. Последний наделялся неограниченной властью. Полномочия всех иных должностных лиц приостанавливались. Цель диктатуры всегда была одна — ликвидировать военную опасность, нависшую над Римом. Срок диктатуры был ограничен: 1–6 месяцев. Если в отведенное время диктатор не справлялся с поставленной перед ним задачей, Сенат назначал на эту должность другого диктатора. Успешный диктатор удостоивался триумфа — специальных почестей при торжественном сложении диктаторских полномочий. Ему присваивался пышный титул, например «Спаситель Отечества» или «Отец Отечества». Он становился пожизненным сенатором. Однако бывший диктатор впредь на всю жизнь лишался права избираться либо назначаться на любую государственную должность. Так римляне стремились обезопасить свою демократию.

Таким образом, современная теория управления допускает лишь одну ситуацию, в которой оправдан диктаторский стиль руководства. Это военная или равная ей ситуация «жизни и смерти» организации.

Диктаторский стиль отличается крайней жесткостью, недопущением не только свободомыслия, но и инакомыслия.

Гибкий стиль руководства означает варьирование в зависимости от ситуации и индивидуальности. Ситуативность стиля двойственна. Во-первых, она связана с индивидуальным подходом менеджера к подчиненным. Во-вторых с учетом сложившихся обстоятельств в связи с динамикой коллектива.

Индивидуальность в подходе к сотрудникам зависит от их квалификации, ответственности, трудолюбия и культуры труда. Вариации индивидуальности работников могут колебаться от «гармонителей» до «разрушителей».

На динамику коллектива обратила внимание еще М. Фоллетт . Внутреннее состояние коллектива может быть разным. Менеджер должен учитывать это, и использовать адекватный стиль руководства.

Классический гибкий стиль является сочетанием трех стилей в следующих пропорциях: демократического 60%, либерального 20% и авторитарного 20%.

#### **Ход работы:**

1. Ознакомиться с представленными заданиями
2. Решить задания и сделать вывод.
3. Ответить на контрольные вопросы.

#### **Задание 1**

Вам представлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

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

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

Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

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

Сделайте свой выбор и обоснуйте его.

**Задание 2** Тест: можете ли вы стать предпринимателем и разбогатеть?

Дайте ответы на следующие вопросы.

**1. Каким образом вы предполагаете разбогатеть в ближайшее время?**

- а) сделать карьеру, поднявшись вверх по руководящей лестнице;
- б) вкладывать имеющиеся деньги в дело с выгодой, рисковать;
- в) попытаться счастья в лотерее.

**2. Если вам представилась возможность выступить в качестве актера, то какую роль вы смогли бы сыграть лучше всего?**

- а) Остапа Бендера;
- б) Левина из «Анны Карениной»;
- в) Штирлица из кинофильма «Семнадцать мгновений весны».

**3. Представьте себе, что вы заработали миллион. Что бы вы сделали дальше?**

- а) вложу деньги в банк и буду жить на проценты от вклада;
- б) рискну вложить в прибыльное дело;
- в) часть денег вложу в новое дело, а часть положу для надежности в солидный банк.

**4. Что, на ваш взгляд, могут принести вам деньги?**

- а) власть;
- б) жизнь в свое удовольствие;
- в) много новых забот и зависти.

**5. Если вы разбогатеете, то хотели бы, чтобы об этом написали в газетах?**

- а) нет;
- б) да;
- б) обо мне и так иногда пишут.

**6. Какая из 3 групп профессий вам более всего подходит?**

- а) писатель, художник, композитор;
- б) адвокат, врач, политик;

в) глава фирмы, руководитель института, директор издательства.

**7. При создании своей фирмы будете ли вы принимать на работу лиц, ранее бывших вам друзьями?**

- а) да;
- б) нет;
- в) ответ на этот вопрос следует основательно продумать.

**8. Представьте себе, что вы заработали миллион. Как бы вы себя вели?**

- а) в моей жизни изменились бы лишь квартира, машина, мебель и прочая обстановка;
- б) я позволил бы себе больше путешествовать;
- в) я бы кардинально изменил бы свой образ жизни.

**9. Представим себе, что вы стали директором фирмы. С чего вы начнете свою деятельность?**

- а) с изучения людей, с которыми вам предстоит работать;
- б) определили бы основные направления работы фирмы;
- в) занялись бы набором надежных помощников.

**10. Какое из приведенных утверждений вы считаете более привлекательным, если вы получили повышение и стали директором фирмы?**

- а) в моей работе снизилась значимость профессионально-технических навыков и повысилась роль концептуальных знаний;
- б) чем выше ранг управления, тем более значимы коммуникативные умения и способности по сравнению с профессионально-техническими;
- в) изменились в равной степени требования практически ко всем качествам личности.

**11. В вашей фирме в одной из бригад возникла конфликтная ситуация. Каковы будут ваши действия как директора фирмы?**

- а) нужно выслушать мнения конфликтующих сторон и убедить их найти компромиссное решение;
- б) нужно выслушать мнение всех, но окончательное решение конфликта поручить бригаде;
- в) сделать все возможное, чтобы не дать разрастись малому конфликту до больших размеров.

**12. Насколько сильно вы испытываете потребность иметь большие деньги?**

- а) постоянно;
- б) периодически; в) скорее всего нет.

**13. Если бы вы имели миллион и вам представилась возможность заключить новую сделку, то какую бы вы предпочли? Ту, которая даст прибыль:**

- а) в четверть миллиона;
- б) в полмиллиона;
- в) в миллион.

Далее на отдельном листе вы должны записать номера вопросов и выбранные вами ответы. После этого вы сможете подсчитать суммарное число баллов, которое вы набрали.

Баллы оцениваются следующим образом:

- 1..... а) 6; б) 3; в) 0.
- 2..... а) 3; б) 0; в) 6.
- 3..... а) 0; б) 6; в) 3.
- 4..... а) 6; б) 0; в) 3.
- 5..... а) 0; б) 3; в) 6.
- 6..... а) 0; б) 3; в) 6.
- 7..... а) 0; б) 3; в) 6.
- 8..... а) 6; б) 3; в) 0.
- 9..... а) 3; б) 6; в) 0.
- 10..... а) 6; б) 0; в) 3.
- 11..... а) 3; б) 6; в) 0.
- 12..... а) 6; б) 3; в) 0.

13..... а) 0; б) 6; в) 3.

Далее сложите все набранные вами баллы и определите по 9 балльной шкале уровень своих способностей к риску в коммерческой деятельности.

1. Очень низкий уровень (от 0 до 11 баллов).
2. Низкий уровень (от 12 до 19 баллов).
3. Значительно ниже среднего (от 20 до 27 баллов).
4. Чуть ниже среднего (от 28 до 35 баллов).
5. Средний (от 36 до 43 баллов).
6. Чуть выше среднего (от 44 до 51 баллов).
7. Выше среднего (от 52 до 59 баллов).
8. Высокий уровень (от 60 до 67 баллов).
9. Очень высокий уровень (от 68 до 78 баллов).

**Интерпретация результатов**

Если вы определили, что у вас способности к риску в коммерческой деятельности находятся на 1—3 уровнях, то лучший способ разбогатеть для

вас — это упорно работать, избегая карьеры менеджера, руководителя

Если вы находитесь на 4—6 уровне, то шансы разбогатеть у вас есть, но вам необходимо активнейшим образом развивать в себе способности коммерсанта.

Если вы находитесь на 7—8 уровне, то у вас есть шанс овладеть профессией менеджера.

А если же вы набрали от 68 до 78 баллов, т. е. находитесь на 9 уровне, то у вас есть реальные шансы стать миллионером, если вы им уже не стали.

### **Содержание отчета**

1. Напишите номер, тему и цель работы.
2. Решение задания.
3. Ответить на контрольные вопросы устно.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что подразумевается под стилем управления?
2. Перечислите какие виды стилей вы знаете и кратко их охарактеризуйте.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

### Тема: Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений

**Цель занятия.** формирование практических навыков и умений по теме.

Студент должен знать:

- Функции, виды и психологию менеджмента;
- Методы и этапы принятия решений;
- Технологии и инструменты построения карьеры;
- Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- Основы организации работы коллектива исполнителей;

Студент должен уметь:

- Принимать обоснованные решения;
- Выстраивать траектории профессионального и личностного развития.

### Теоретическое обоснование

Для менеджера принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности.

Решения, принимаемые менеджером при управлении деятельностью организации, принято называть управленческими или организационными.

*В широком понимании* управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Управленческое решение - это выбор альтернативы из множества вариантов действий для достижения поставленной цели; это реальное разрешение практической проблемы, изменение ситуации. Оно включает план действий, формулировку задания и организационно-практическую работу по его реализации.

Существуют следующие критерии классификации управленческих решений:

1) *Условия, в которых принимается решение:* решения принимаются в обстановке определенности, неопределенности или риска;

2) Степень определенности: программируемые и непрограммируемые;

в основе программируемых решений лежат типовые (запрограммированные) процедуры применения определенных действий по разрешению проблем, имевших место в практике организации или менеджера, принимающего решение;

непрограммируемое решение требуется в случаях, когда проблемы или способы их разрешения являются новыми (отсутствует прецедент или опыт), они внутренне не структурированы или их проявление сопряжено с неизвестными ранее факторами.

3) Срок действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;

4) Частота принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

5) Широта охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

6) Форма подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;

7) Жесткость регламентации: контурные (приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления), структурированные (предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных; инициатива может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов) и алгоритмические (предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу).

Методы принятия решения:

1. Индивидуальные (личностные) методы (стили). Основываются на аналитических способностях руководителей. Разновидности: - решения уравновешенного типа; - импульсивные решения; - инертные решения; - рискованные решения; - решения осторожного типа.

2. Коллективные методы. Предполагают привлечение к процессу принятия решений определенного круга лиц. Способы: - собрания; - мозговой штурм; - совещание; - “кольцевая система” и др. - работа комиссий.

3. Количественные (математические) методы. В основе лежит научно – практический подход, предполагающий подготовку и выбор решений с использованием больших массивов информации (с помощью ЭВМ). Реализуются путем моделирования, прогнозирования, программирования.

#### Ход работы:

1. Ознакомиться с представленными заданиями .
2. Решить задания и сделать вывод.

#### Задание 1

Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее:

1. в условиях дефицита времени;
2. для избежания субъективизма;
3. для большей продуманности возможных последствий;
4. при наличии конфликтной ситуации;
5. при низкой квалификации сотрудников;
6. для снижения сопротивления несогласных.

Коллективный способ	Индивидуальный способ

#### Задание 2 Тест: «Решение управленческих проблем»

Дайте ответы на следующие вопросы.

##### 1. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?

- 1) чем больше информация, тем лучше
- 2) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- 3) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- 4) избыточный объем информации – залог успеха

##### 2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- 1) для оптимального решения комплексной задачи
- 2) для сохранения «группового» стиля работы
- 3) для проверки квалификации рабочих
- 4) все перечисленное

##### 3. Что означает «принять решение»?

- 1) перебрать все возможные альтернативы
- 2) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- 3) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- 4) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

##### 4. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- 1) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- 2) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- 3) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- 4) уровень превышения своих полномочий

##### 5. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

- 1) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – 23

будете знать, что не следует делать

2) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

3) проверка надежности административной структуры

4) проверка надежности экспертной структуры

6. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

1) интенсификация мыслительного процесса

2) анализ нестандартных решений

3) выявление альтернатив

4) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

7. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений

1) организации, где работают участники совещания

2) всем участникам совещания

3) участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения

4) участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения

### Задание 3

**Тест:** руководитель, принимая управленческое решение, должен уметь повлиять на подчиненных с тем, чтобы убедить их в правильности решения, заручиться поддержкой, что обеспечит качественное исполнение решения. Проверьте наличие у вас такой способности.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля? 2.

Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?

4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?

6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?

7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был не изменен?

9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома и переставлять мебель? 1

1. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач? 12.

Любите ли вы дразнить самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

**Оценка результатов.** Подсчитайте набранное вами количество баллов по приведенной таблице.

Ответ	Вопрос												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

**35-65 баллов.** Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится 24

такой идеал отношений, по вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте, однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**30 и меньше баллов.** Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а зачастую оказываясь и неправильно понятым. А жаль!

#### **Содержание отчета**

1. Напишите номер, тему и цель работы.
2. Решение задания.



## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

### Тема: Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния

**Цель занятия.** формирование практических навыков и умений по теме.

Студент должен знать:

- Функции, виды и психологию менеджмента;
- Методы и этапы принятия решений;
- Технологии и инструменты построения карьеры;
- Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- Основы организации работы коллектива исполнителей;

Студент должен уметь:

- Принимать обоснованные решения;
- Выстраивать траектории профессионального и личностного развития.

### Теоретическое обоснование

**Риск** – это вероятность того, что предприниматель или организация в результате неудачного решения понесет ущерб в виде дополнительных расходов или неполучения доходов.

**Оценка риска** предполагает измерение возможного уровня потерь, с одной стороны и вероятности их возникновения с другой.

Все операции на рынке сопряжены с риском и участникам рынка всегда приходится брать на себя разнообразные риски: потери имущества, финансовых потерь и т.д. Поэтому в каждом конкретном случае необходимо учитывать различные виды рисков

#### **Виды рисков:**

- чистые – возможность получения отрицательного (ущерб, убыток) или нулевого результата. К ним относятся: природные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков – производственные и торговые.
- Спекулятивные – возможность получения как отрицательного, так и положительного (выигрыш, прибыль) результата. К ним относятся другая часть коммерческих рисков – финансовые.

**Сущность управления риском** – менеджер должен всегда стремиться учитывать возможный риск и предусматривать определенные меры для снижения его уровня и компенсации вероятных потерь.

**Главная цель риск-менеджмента** (особенно для условий России) – добиться, чтобы в самом худшем случае речь могла идти об отсутствии прибыли, а не о банкротстве предприятия.

Международный опыт свидетельствует, что причиной большинства банкротств служат грубые ошибки и просчеты в менеджменте. Поэтому предприниматели и менеджеры должны уделять большое внимание эффективному управлению риском.

И вот для оценки степени приемлемости риска следует, прежде всего, выделить определенные зоны риска в зависимости от ожидаемой величины потерь.

Область, в которой потери не ожидаются, называется **безрисковой зоной**.

**Зона допустимого риска** – область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли, т.е. коммерческая деятельность имеет экономическую целесообразность. Граница соответствует уровню потерь равному расчетной прибыли.

**Допустимый риск** - это риск решения, в результате неосуществления которого, предприятию грозит потеря прибыли. В пределах этой зоны предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность, т.е. потери имеют место, но они не превышают размер ожидаемой прибыли.

**Зона критического риска** – это область возможных потерь превышающих величину ожидаемой прибыли. Т.е. предприниматель рискует не только не получить никакого дохода, но и понести убытки.

**Критический риск** - это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки; т.е. зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект.

**Зона катастрофического риска** – область вероятных потерь, которые превосходят критический уровень и могут достигать величины, равной собственному капиталу предприятия, что может привести к банкротству.

**Катастрофический риск** - риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия. Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия. Также к этой группе относят любой риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

Управление рисками сегодня представляет собой один из динамично развивающихся видов профессиональной деятельности в области менеджмента. В штате многих западных фирм есть особая должность – риск-менеджер, в чьи обязанности входит обеспечение снижения всех видов риска.

**Способы управления рисками:**

- 1) методы предупреждения и ограничения риска: - тщательная предварительная экспертиза вариантов принимаемого решения и оценка уровней риска;
  - лимитирование риска – установление предельных сумм издержек, связанных с определенным решением;
  - использование различного рода гарантий и залогов для обеспечения выполнения обязательств должника;
  - диверсификация рисков – инвестирование капитала организации в различные виды деятельности (рекомендовано не менее 12 компаний) (например: инвестирование в различные виды ценных бумаг, разделение партий при транспортировке ценного груза, хранение ценностей в разных местах, дублирование поставщиков (2-3) и т.д.);
  - и др.
- 2) методы возмещения потерь: - создание специальных страховых или резервных фондов;
  - страхование рисков в страховых организациях.

Очень важно иметь возможность количественно оценить степень риска, ведущего к банкротству. С этой целью рассчитывают коэффициент риска:

$$K_p = U/C \tag{1}$$

где  $K_p$  – коэффициент риска;

$U$  – максимально возможная сумма убытков;

$C$  – сумма собственных средств.

Оптимальный  $K_p = 0,3$ , а критический –  $0,7$  (превышение ведет к банкротству).

**Ход работы**

1. Ознакомиться с представленными заданиями.
2. Решить задания и сделать вывод.
3. Ответить на контрольные вопросы.

**Задание 1**

Используя приложение MS EXCEL, решите задачу:

Показатели	Единица измерения	Вариант инвестиций	
		1	2
Собственные средства	Тыс.руб	120 000	250 000
Вероятная прибыль	-	130 000	200 000
Максимальная сумма убытка	-	75 000	140 000

Определите наименее рискованный вариант.

**Ход работы:**

1. Запустите приложение MS EXCEL, содержащий заготовку для практической работы;
2. Перед вами таблица, содержащая все необходимые условия задачи.

3. Прежде чем рассчитать коэффициент риска, постройте диаграмму, которая наглядно покажет отношения основных показателей по каждому варианту инвестиций:

3.1. Выделите в таблице диапазон ячеек А3:С5.

3.2. В строке меню нажмите *Вставка>Диаграмма*. В появившемся диалоговом окне Мастер диаграмм выберите *Гистограмма*, вид – *Обычная*. Нажмите кнопку *Далее*.

3.2. На вкладке Диапазон данных установите переключатель Ряды в: *строках*. Нажмите кнопку *Далее*.

3.3. На вкладке Таблица данных установите галочку - *Таблица данных*. На вкладке Легенда уберите галочку – *Добавить легенду*. На вкладке Подписи данных поставьте галочку – *Значения*. Нажмите кнопку *Далее*.

3.4. Выберите переключатель Поместить диаграмму на листе: - *Имеющемся*. Нажмите кнопку *Готово*.

4. У вас должна получиться диаграмма (рисунок1.). При необходимости переместите ее таким образом, чтобы она не перекрывала таблицу. Растяните ее так, чтобы читались все значения.

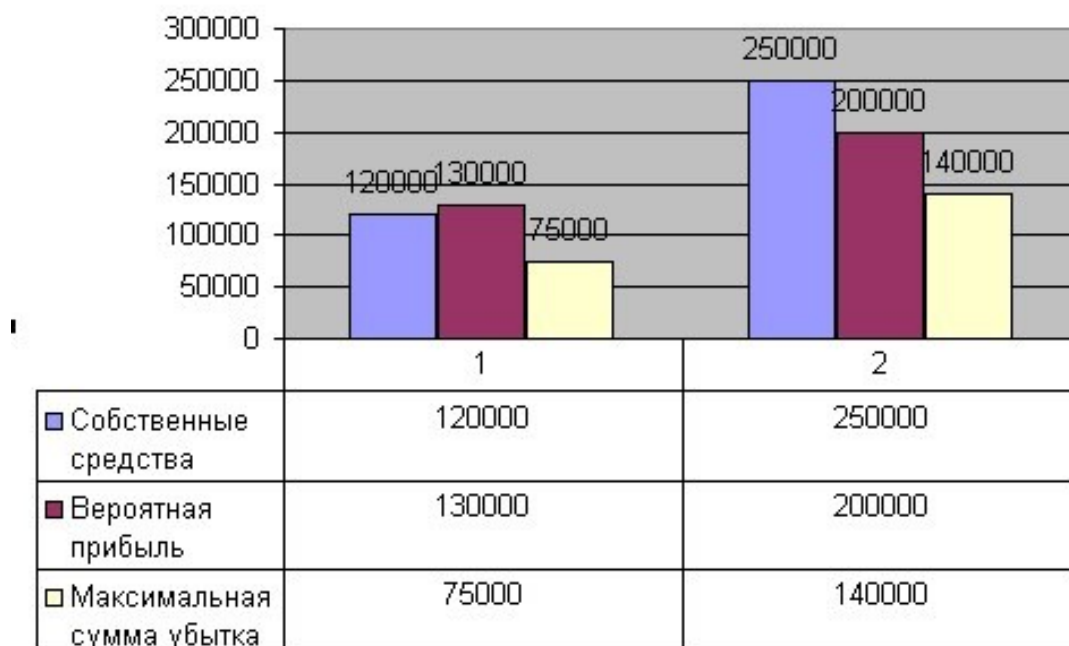


Рисунок1- Вид диаграммы

5. Попробуйте сравнить два варианта инвестиций, глядя на диаграмму. Можно ли ответить на вопрос задачи, не производя вычисления?

6. Рассчитаем с помощью электронной таблицы EXCEL коэффициент риска.

6.1. Сделайте активной ячейку В6. Введите формулу для расчета коэффициента риска, соответствующую первому варианту инвестиций: =B5/B3. сделайте активной ячейку С6. В ячейке В6 у вас появится значения коэффициента риска для первого варианта.

6.2. В ячейку С6 по аналогии введите формулу расчета коэффициента риска для второго варианта инвестиций.

7. Ответьте на вопрос задачи. Сравните оба варианта с крайними значениями коэффициента риска. В свободном месте рабочего поля (рядом с таблицей) введите ответы.

**Задание 2** Дайте ответы на следующие вопросы. (Да или нет)

1. Влияет ли риск на потенциал страны?
2. Необходимо ли минимизировать риски?
3. Является ли страхование основным методом управления риском?
4. Вероятность потерь в риске реальна?
5. Всегда ли предпринимательская деятельность несет в себе получение прибыли?
6. Риск в бизнесе возможно избежать?

7. Прибыль приносит операции с повышенным риском?
8. Всегда ли риск влечет за собой потери?
9. Все операции на рынке сопряжены с риском? 10.
- Финансовые риски относятся к чистым рискам? 11.
- В чистом риске есть возможность выигрыша?
12. Необходимо ли создать специальные страховые и резервные фонды на предприятии?
13. Важно ли количественно оценивать степень риска?
14. Предпринимательская деятельность и управление ею не связаны с риском?
15. Риск – это вероятность получения прибыли?

#### **Содержание отчета**

1. Напишите номер, тему и цель работы.
2. Решение задания.
3. Ответить на контрольные вопросы устно.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятию «Риск»
2. Перечислите виды рисков.
3. Какие способы управления рисками вы знаете.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6

**Тема:** Составление плана деловой беседы с заказчиком

**Цель занятия.** формирование практических навыков и умений по теме.

Студент должен знать:

- Методы и этапы принятия решений;
- Технологии и инструменты построения карьеры;
- Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- Основы организации работы коллектива исполнителей;
- Принципы делового общения в коллективе.

Студент должен уметь:

- Управлять рисками и конфликтами;
- Принимать обоснованные решения;
- Выстраивать траектории профессионального и личностного развития;
- Применять информационные технологии в сфере управления производством;
- Управлять конфликтами;
- Владеть этикой делового общения.

### Теоретическое обоснование

Современный управленческий процесс основан на постоянном профессиональном общении работников разных уровней: должностных лиц с подчинёнными, коллегами, руководством, смежниками, партнёрами по бизнесу и др. Руководители и специалисты на различные виды делового общения расходуют в среднем до 80 процентов своего рабочего времени. Если деловое общение налажено плохо, решения могут оказаться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего от них ждут, а от этого могут ухудшиться межличностные отношения.

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности; обмен информацией, значимой для участников общения. В деловом общении предметом общения является дело, определённый вид деятельности, связанный с производством какого – либо продукта.

Субъекты общения – сотрудники организации, менеджеры. Особенности делового общения:

1. Партнёр в деловом общении выступает как личность, значимая для субъекта;
2. Общающихся людей отличает взаимопонимание в вопросах дела;
3. Основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Менеджмент - это сфера человеческой деятельности, где общение играет определяющую роль. От того, насколько грамотно построено общение, зависит результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнёрами, сотрудниками, удовлетворённость работников своим трудом, морально – психологический климат в организации.

Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением – процессом передачи идей, мыслей, чувств, доведения их до понимания другими людьми

Искусство повседневного живого общения с людьми – органическая часть профессиональной квалификации менеджера.

Две основные формы делового общения:

1. Опосредованное (косвенное). Через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами (деловые письма, распорядительная документация, телефонограммы, докладные и объяснительные записки).

2. Непосредственное (контактное). Производственные совещания, деловые беседы, переговоры, встречи для ответов на вопросы, публичные выступления. Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнёров и их поведение.

Применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и др.).

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности; обмен информацией, значимой для участников общения. От умения менеджера вести беседы зависит успех дела.

Деловая беседа – это форма личностного общения, предполагающая обмен взаимными точками зрения, мнениями, информацией, направленная на решение той или иной проблемы. Условия проведения беседы:

1. Умение заинтересовать собеседника.
2. Создание атмосферы взаимного уважения и доверия.
3. Искусное использование в беседе методов убеждения и внушения.

Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

1. Свободные и целенаправленные беседы с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки.
2. Специально подготовленные и регламентированные беседы.

Любая деловая беседа состоит из трех этапов:

1. Подготовительный. В него входят определение задач беседы и составление её плана, установление времени и выбор места проведения.
2. Ознакомительный. На этом этапе преодолевается психологический барьер и устанавливается атмосфера доверия.
3. Основной. Включает в себя три части: 1. Вводная – вопросы, возражения; 2. Основная – доказательства, выводы; 3. Заключительная – решения.

### **Ход работы:**

1. Ознакомиться с представленными заданиями.
2. Решить задания и сделать вывод.

**Задание 1.** Вы собираетесь пойти на встречу с заказчиком и знаете, что нужно заключить с ним договор. Как вам лучше подготовиться к этому событию? Как следует вести себя во время беседы? Какие не следует допускать ошибки при разговоре с заказчиком?

**Задание 2.** Вы - менеджер в ИТ-компании. Используя изученные Вами правила проведения бесед, составьте сценарий деловой беседы менеджера с заказчиком. Постарайтесь включить в сценарий специальную (профессиональную) терминологию.

**Задание 3.** Как необходимо проводить телефонные разговоры с партнерами по бизнесу? Составьте примерный телефонный разговор (на выбор) секретаря фирмы и клиента; руководителя организации и партнера по бизнесу.

**Задание 4.** Рассмотрите и предложите ваш вариант решения ситуации.

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами в организации. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось.

**Ситуация 1.** Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

**Ситуация 2.** На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

**Ситуация 3.** На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

**Ситуация 4.** У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены, давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявлять гибкость, терпение и осторожность. Но уже

в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

### **Содержание отчета**

1. Напишите номер, тему и цель работы.
2. Решение задания.

## Список литературы

### Основные источники:

1. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник для средних специальных учебных заведений / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2021. - 288 с. ISBN 978 - 5 – 16 – 102067 - 8. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1185615> (дата обращения: 22.03.2021). Текст : электронный.
2. Райченко, А. В. Менеджмент : учебное пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 342 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-105099-6. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190666> (дата обращения: 22.03.2021). – Текст : электронный.

### Дополнительные источники:

1. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов, Ю. А. Маленков, С. В. Соколова [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Юрайт, 2021. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002> (дата обращения: 22.03.2021). - Текст : электронный.