МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

БРАТСКИЙ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНЫЙ КОЛЛЕДЖ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ

09.02.07 Информационные системы и программирование

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

по дисциплине
«МЕНЕДЖМЕНТ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

Братск, 2023

Методические указания к выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности»: сост. Т.В. Терещенко, БЦБК ФГБОУ ВО «БрГУ», 2023 г., 34 стр.

В методических указаниях собраны практические задания по темам курса «Методы управления», «Внешняя и внутренняя среда организации», «Основные функции менеджмента», «Стиль руководства», «Управление конфликтом».

Пособие предназначено для самостоятельной выработки студентами специальности «09.02.07 Информационные системы и программирование» практических навыков управления персоналом и организаций.

Рассмотрено на заседании кафедры информационных систем, программирования и автоматизации

«___» _____2023 г. _____
(подпись зав. кафедрой)

Одобрено и утверждено редакционным советом

_____
(подпись председателя РС)

«___» _____ 20___ г. №_____

Содержание

1 Сущность и характерные черты современного менеджмента 4
1.1 Практическая работа № 1 «Методы управления» 4
1.2 Практическая работа № 2 «Организация и ее среда» 12
1.3 Практическая работа №3 «Основные функции менеджмента» 16
1.4 Ситуационные задачи по теме «Принятие решения» 20
2 Управление персоналом 27
2.1 Практическая работа № 4 «Проектирование собственного стиля руководства» 27
2.2 Практическая работа № 5 «Управление конфликтом» 30
Список использованных источников 34

1 Сущность и характерные черты современного менеджмента

1.1 Практическая работа № 1 «Методы управления»

Цель:

- закрепить теоретический материал;
- провести сравнительный анализ методов управления в разных странах.

Теоретический материал:

Методом управления называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач.

Методы управления имеют определенные особенности, а именно:

– они направлены на достижение целей и задач управления;

– практическим действиям предшествует в той или иной степени оценка конкретной обстановки, ситуации. Чем глубже их анализ, тем более обоснован выбор нужных способов;

– методы выбираются из возможного арсенала по критерию «какой метод лучше, целесообразнее, результативнее, эффективнее».

По содержанию, назначению и возможностям выделяются три группы методов: экономические, административные (организационно-распорядительные), социально-психологические.

Административные методы (организационно-административные или организационно-распорядительные) — это способы управленческого воздействия через официальную власть.

Административные методы менеджмента имеют свои специфические характеристики и особенности. Рассмотрим эти характеристики:

Обязательность. Административные методы не оставляют подчиненному выбора. Они непосредственно воздействуют на волю исполнителя.

Безвозмездность. Исполнение изначально не предусматривает поощрение. Исполнительность рассматривается как естественное явление в рамках профессиональной деятельности.

Проверяемость. Административные методы обязательно сопровождает определенная система контроля за исполнение профессиональных обязанностей и конкретных заданий.

Точность. Административные методы требуют не наилучшего, а строго определенного исполнения.

Экономические методы — это способы управления посредством материального воздействия. Материальное влияние как на целые организации, так и на отдельного работника образно называют «управлением рублем». Существуют три уровня применения экономических методов менеджмента: государственный, внутризаводской и персональный.

Государственный уровень — это экономические способы влияния государства на отдельное предприятие (организацию). Существует три наиболее распространенных инструмента государственного влияния на предприятие: налогообложение, финансирование и госзаказ.

Налогообложение может быть как обычным, так и льготным. Государство может и полностью освободить предприятие от налога. Часто временное льготное налогообложение используется по отношению к вновь созданным предприятиям.

Финансирование со стороны государства как инструмент управления может быть реализовано в двух формах. Первая — это прямые государственные (в т.ч. безвозмездные) субсидии предприятию. Вторая — это льготные (по заниженной ставке) банковские кредиты предприятию. Обычно в роли таких кредиторов выступают государственные банки. Но ими могут стать и банки коммерческие под воздействием государства.

Государственный заказ: Государство заказывает предприятию продукцию в определенном объеме и ассортименте. Таким образом, вопросы маркетинга и сбыта решаются автоматически. Государство может позволить себе принять высокий уровень цен, произвести предварительную оплату. Государственный заказ весьма выгоден для предприятия. Фактически, это форма государственной поддержки последнего.

Второй уровень применения экономических методов менеджмента — внутризаводской. Фактически это способы экономического управления структурными подразделениями предприятия — цехами, отделами. Наиболее популярной в недавнем прошлом в данном контексте была модель «хозяйственного расчета».

Третий уровень применения экономических методов менеджмента — персональный. Главный его инструмент — индивидуальное материальное стимулирование персонала. Способами экономического (финансового) влияния в рамках поощрения могут быть: повышение зарплаты, установление надбавок, премии, выплаты, пособия и т.д. В качестве экономического наказания могут частично использоваться штрафы, понижение зарплаты, полное лишение премии и т.д.

Социально-психологические методы менеджмента предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между людьми. Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе благоприятного социально-психологического климата, благодаря которому можно решать организационные, экономические и даже воспитательные задачи.

Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза (а может в несколько раз уменьшиться).

По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направленно воздействуют на

личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Социальное воздействие направлено на коллектив предприятия или его подразделения. Психологическое же воздействие индивидуально.

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

Таким образом, социально-психологические методы имеют два уровня применения: коллективный и индивидуальный.

Коллективный уровень — это способы управленческого влияния предприятия на своих сотрудников путем предоставления им определенных социальных благ.

Применение психологических методов управления предполагает достаточно глубокое знание со стороны менеджеров как общей психологии, так и внутреннего мира каждого из своих подчиненных. Конкретные методы воздействия, эффективные по отношению к одному человеку, могут быть совершенно неприменимы к другому.

Содержание психологических методов менеджмента включает:

- индивидуальный подход к сотрудникам;
- психологический комфорт каждого сотрудника;
- профессиональный этикет в отношениях между сотрудниками;
- психологический климат в производственном коллективе.

Способы психологического воздействия относят к числу важнейших элементов психологических методов управления.

В практике управления зачастую одновременно применяют различные методы и их комбинации. В зависимости от ситуации руководитель должен уметь правильно и творчески выбирать и применять различные методы управления.

Задание №1

Прочитать внимательно исследования методов руководства компаниями Японии и США. По каким основным критериям существует различие в японских и американских организациях? Используя данное исследование, выполните задание 2 (по вариантам).

Исследования методов руководства компаниями Японии и США

В американских фирмах система управления жестко организованная. Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления, пригодная для любой западной фирмы. Должностные обязанности каждого работника четко определены, и каждый руководитель несет личную ответственность за выполнение установленных задач. Структура управления американскими предприятиями зависит, прежде всего, от таких факторов, как:

– исторические особенности формирования различных фирм. Большинство американских компаний носят па себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на ранних ступенях их развития. Это в первую очередь определяет характер взаимоотношений между внутрифирменными подразделениями. Большинство ранних американских компаний организовывались как тресты, поэтому и сейчас в таких известных корпорациях, как «Дженерал моторс», «Крайслер», «Форд», предприятия в составе производственных отделений лишены самостоятельности. Руководители этих предприятий находятся в полной зависимости от производственных отделений, в функции которых входят распределение заказов между предприятиями, материально-техническое снабжение, контроль за выполнением планов выпуска продукции;

– территориальная разобщенность. Управление современными производственными отделениями, создаваемыми в рамках компаний, основано на принципах децентрализации. Дочерние компании, входящие в эти отделения, наделены самостоятельностью и, как правило, не имеют производственных связей друг с другом;

– усложнение выпускаемой продукции. В современных рыночных условиях требуются разработка и внедрение принципиально новой продукции. Она должна не только отвечать потребностям рынка, но и быть приспособленной к законодательству в области регулирования цен, контроля за инвестициями, охраны окружающей среды, энергосбережения;

– рост масштабов производства.

В 80-е гг. XX в. американский менеджмент претерпел изменения, которые вызвали структурную перестройку и перераспределение полномочий при принятии управленческих решений. Все крупные компании в качестве приоритета выдвинули стратегическое планирование, которое явилось следствием разработки долгосрочных целей.

Японскому менеджменту присущи следующие особенности.

Во-первых, максимальная ориентация на технологические и технические нововведения. Главная цель японского бизнеса — нововведения. Процветают в первую очередь те корпорации, которые ориентируются на применение передовой техники и психологических методов, разработанных в Европе и Америке. Для этого используется масса литературных источников и посылается за рубеж множество делегаций.

Японцы склонны заимствовать, однако особенность их заимствования состоит в том, они в кратчайшие сроки внедряют новшества в производство. Это способствует повышению его эффективности. Современное японское производство ориентировано, с одной стороны, на то, чтобы перенимать, а с другой — на то, чтобы разрабатывать собственные нововведения.

Во-вторых, японский менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны:

а) групповая организация управления. В отличие от американского менеджмента, ориентирующегося на индивидуума, японский менеджмент имеет дело с группой, члены которой принимают коллективные,

согласованные решения и несут равную ответственность за их реализацию. Члены группы способны совмещать профессии, заменять друг друга и заинтересованы в ее успехе в целом;

б) система пожизненного найма. Принадлежность к определенной группе, фирме, преданность ей высоко ценятся в Японии. Они подкрепляются и усиливаются практикой долгосрочного, нередко пожизненного найма, организацией внутрифирменных профсоюзов, кружков качества, неформальным общением и контролем;

в) передача знаний, опыта, идей производственных рабочих в подразделения, занимающиеся нововведениями. Новшества, накапливаемые в цехах, оказывают влияние на стратегию фирмы в целом. Особенностью является и то, что инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих фирмы;

г) особенностью организации управления в японских компаниях является то, что они первостепенное значение придают совершенствованию стиля и методов управления. Японские компании, как правило, более централизованы, чем американские.

Считается, что японский стиль управления, основанный на принятии групповых решений, является более эффективным, поскольку предполагает:

– участие среднего звена управления в выработке решений путем согласования и обсуждения проектов решений не только с руководителями, но и с персоналом соответствующих подразделений;

– соблюдение принципа единогласия в принятии решений;

– отсутствие четких должностных инструкций, определяющих круг обязанностей работника; предполагается, что содержание работы каждого работника может постоянно меняться и он обязан уметь выполнять любую работу в рамках своей компетенции;

– использование специфической системы управления персоналом, предусматривающей в основном пожизненный наем работников, продвижение по службе и повышение заработной платы за выслугу лет, социальное обеспечение по старости и болезни;

– постоянное совершенствование искусства управления, в том числе контроля за качеством продукции, эффективностью маркетинговой деятельности, ходом производственного процесса.

Учет каждой тенденции или особенностей в менеджменте сказывается на повышении эффективности производства и делает управление более гибким и целенаправленным. В японском менеджменте, например, не человека подбирают на должность, а наоборот, тщательно изучив кандидата с помощью психологических тестов, определяют, какие обязанности ему можно поручить. Или, например, чтобы повысить статус и заработную плату менеджеров, занимающих положение руководителя в иерархии управления много лет, вводится система рангов и званий, позволяющая работнику расти по «горизонтали», ведь опыт и знания с годами увеличиваются.

Уильям Оучи, американский профессор японского происхождения, детально исследовал методы руководства компаниями как в Японии, так и в

США. Японская модель руководства очень отличается от американской по ряду параметров, приведенных в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ методов руководства компаниями Японии и США

Японские организации	Американские организации
Пожизненный наем	Краткосрочный наем (в основном выпускников)
Медленная оценка и продвижение по службе	Быстрая оценка и продвижение по службе
Неспециализированная карьера	Специализированная карьера
Неявные механизмы контроля	Явные механизмы контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Решения принимаются «снизу вверх»	Решения принимаются «сверху вниз»
Управление оценивается по достижению гармонии в коллективе и по общему результату; оплата труда — по показателям работы группы, служебному стажу	Управление оценивается по индивидуальному результату, оплата труда — по индивидуальным достижениям
Личные, неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Ориентация управления на группу	Ориентация на индивида
Нестандартная, гибкая система управления	Строго формализованная структура управления

Задание №2

Провести сравнительный анализ методов управления в разных странах.

Вариант 1

В начале 1970-х гг. вице-президент автомобильной компании «Toyota» Т. Оно предложил систему организации труда «канбан», которую американцы стали называть «точно вовремя», что не совсем правильно, так как фактор времени не является главной составляющей этой системы. Основное содержание японской системы «канбан» заключается, во-первых, в рациональной организации производства, и, во-вторых, в эффективном управлении персоналом. Суть системы заключается в том, что на всех фазах производственного процесса отказались от производства продукции крупными партиями и создали непрерывно-поточное производство. Поставщики вынуждены подстраиваться под ритм работы предприятия-потребителя их продукции и вводить у себя аналогичную систему. Ни одна страна мира не уделяет такое внимание эффективности производства и качеству продукции как Япония. Это стало частью образа жизни населения страны. Японцы говорят:

«Качество — это состояние сознания, производительность труда — способ добродетельного поведения работника».

Для повышения эффективности производства США и некоторые страны Западной Европы попытались применить у себя систему «канбан», однако в полном объеме эта система не была внедрена нигде.

Контрольные вопросы:

– Почему система управления производством, созданная в Японии, не прижилась в других странах? Почему управленческие нововведения, приведшие японские компании к значительному успеху, не дали тех же результатов в иных социально-экономических условиях?

– Насколько велика роль менеджеров в организации работы предприятий? Подробнообъяснить свою позицию.

Вариант 2

Рассказывают, что встретились два директора завода – российский и японский. Разговорились. Выяснилось, что они выпускают одинаковую продукцию. Причём полностью совпадает не только качество, но и объём выпускаемого товара.

Россиянин спрашивает: «Сколько человек у вас работает?». Японец отвечает:

«Десять». – «А у вас?». Российский предприниматель минуту подумал и сказать честно,что 500, не решился. Сказал, что 11.

На следующий день они встретились, японец говорит: «Всю ночь не спал, никак немог догадаться, чем у вас этот одиннадцатый занимается?».

Контрольные вопросы:

– Принимая во внимание, что в каждой шутке есть доля правды, постарайтесь объяснить, почему на японских предприятиях производительность труда выше, чем на российских?

– Насколько велика роль менеджеров в организации работы предприятий? Подробнообъясните свою позицию.

Задание №3

Распределить методы управления в группы, используя таблицу 2:

Таблица 2 – Варианты методов управления

Административные	Экономические	Социально-психологические

Методы управления: устав предприятия (организации), инструктаж, авторитет, заработная плата, устное поощрение, положение об отделе, должностная инструкция, лидерство, приказ, распоряжение, премия, личный пример руководителя, размещение фотографии на доске почета, поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Задание №4

Принять решение о выборе методов управления в следующих ситуациях:

а) До руководства дошли слухи (имеющие под собой основание) о том, что один из перспективных сотрудников собирается уходить из организации. При этом он обладает ценным опытом, информацией и т.п. Предполагаемая причина – сотрудник считает себя неоцененным по заслугам. Его уход может повлечь за собой уход еще нескольких работников;

б) По итогам работы компания выделила для стимулирования бригады наладчиков 50 тысяч рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (каждому по 10 тысяч рублей), чем вызвал большое недовольство и конфликтную ситуацию в бригаде;

в) Один из сотрудников предприятия постоянно опаздывает на работу, при этом ссылаясь постоянно на различные причины. При этом другие сотрудники высказывают недовольство по отношению как к самому опаздывающему, так и к тому, что никаких мер к данному сотруднику не предпринимается.

Задание №5

Ответить на контрольные вопросы:

1. Раскройте понятие “менеджмент”, его сущность.
2. В каких сферах деятельности управление принято называть менеджментом?
3. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
4. Понятия “управление” и “менеджмент” — это одно и то же? Что в них общего и в чем различие?
5. Как вы понимаете позицию “управлять — это делать что-либо руками других”? Каково ваше отношение к ней?
6. Как вы относитесь к позиции “управлять — это значит побуждать, а не заставлять?”. Всегда ли необходимо придерживаться этой позиции?
7. Что такое методы управления? Перечислите используемые методы управления.
8. В чем сущность экономических методов управления?
9. На чем основываются административные методы управления?
10. В чем отличие социально-психологических методов управления от административных и экономических?

1.2 Практическая работа № 2 «Организация и ее среда»

Цель:

- проанализировать состав внешней и внутренней среды организации, их влияние друг на друга;
- выработать навыки анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды.

Задание №1.

Ответить на тестовые вопросы.

1. Внешняя среда организации делится на среды:

А) прямого и косвенного воздействия;

Б) второстепенного и непосредственного воздействия;

В) прямого и замедленного воздействия.

2. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок» понимается:

А) технология; Б) задача;

В) мотивация; Г) организация.

3. Анализ внешней среды это:

А) определение демографических тенденций развития;

Б) учет действия правительства в деятельности фирмы;

В) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы;

Г) организация работ по анализу рынка сбыта.

4. Определение сильных и слабых сторон организации нужно:

А) для того, чтобы лучше понимать что происходит;

Б) для соблюдения правильной технологии планирования;

В) для осуществления результативного планирования;

Г) все вышеперечисленное не верно.

5. Что относится к характеристикам внешней среды (возможны несколько вариантов):

А) полнота; Б) неопределенность; В) вязкость;

Г) динамичность; Д) достоверность.

6. Выберите правильное утверждение:

А) состояние внутренней среды не зависит от состояния внешней среды;

Б) состояние внутренних переменных остается постоянным в течение всего периода существования организации;

В) в зависимости от изменений факторов внешней среды необходимо изменять внутренние переменные.

7. Фактор внутренней среды организации (возможны несколько вариантов):

А) инвестиции; Б) структура; В) миссия; Г) стратегия.

8. Определение цели:

А) прогнозируемый результат;

Б) необходимый общий результат;

В) желаемый конечный результат;

Г) количественно выраженный и достижимый рубеж.

9. Характер взаимовлияния целей предприятия и его организационной структуры:

А) цели влияют на структуру;

Б) структура влияет на цели;

В) структура влияет на цели и испытывает их влияние;

Г) структура и цели друг на друга не влияют.

10. Определение задачи:

А) цель, соподчиненная общей цели предприятия;

Б) проблема, подлежащая решению;

В) комплекс должностных обязанностей;

Г) определенная работа, подлежащая выполнению установленным способом в оговоренные сроки.

Критерии оценивания теста (в %):

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
100-90	89-70	69-51	50 и менее

Задание №2

На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их ниже представленную форму (ст. таблицу 3):

Таблица 3 – Факторы внешней и внутренней среды

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации

8. Поставщики

9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд. вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны

10. Технология

11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны

12. Конкуренты

13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности

14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)

15. Миграция населения

16. Местные органы управления

17. Демографическая обстановка

18. Правительственные органы

19. Союзы и общества

20. Уровень компьютеризации страны

21. Экологические факторы

22. Продолжительность жизни населения.

23. Способ выполнения работы.

24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране

25. Прогноз изменения уровня доходов населения

26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг

27. Количество горячих точек в мире

28. Построение системы управления на предприятии

29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны

30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества

31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями

32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие

33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

Задание №3.

Выберите верные утверждения.

1. К элементам внутренней среды организации относят: цель, задачи, структуру, конкурентов, технологию.

2. Внешняя среда организации имеет факторы прямого и косвенного воздействия.

3. В социальных ценностях и установках, национальных традициях, влияющих на деятельность организации, проявляются политические факторы.

4. Факторы среды косвенного воздействия в различных странах

отличаются.

5. Состояния экономики, политические факторы, поставщики и отношения с местными властями относятся к факторам среды косвенного воздействия.

6. К факторам прямого воздействия на деятельность организации относятся поставщики, конкуренты, социокультурные факторы, государство, потребители.

7. Совокупность факторов, влияющих на деятельность организации как открытой системы, называют внешней средой организации.

8. У любой организации существуют прямые и косвенные конкуренты.

9. К экономическим факторам, влияющим на деятельность организации, относят: темпы инфляции, ставки кредитования бизнеса, уровень занятости населения, законы.

10. Внешняя среда характеризуется большой степенью изменчивости, то есть является подвижной.

Задание №4.

Исходя из нижеперечисленных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций (см. таблицу 4).

Таблица 4 – Воздействие факторов внутренней и внешней среды на организацию

№	Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1	2	3	4
1	Природные ресурсы России		
2	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3	Территория страны		
4	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных стран к рыночным преобразованиям в России)		
6	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7	Состояние правопорядка в стране		
8	Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной)		
9	Монополизация экономики		
10	Состояние развития конкуренции		

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
11	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
12	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
13	Инфляция (уровень и динамика)		
14	Налогообложение (уровень и динамика)		
15	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
16	Безработица		
17	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
18	Конвертируемость рубля		

Задание №5

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение организации.
2. Что означает формула «организация — открытая система»?
3. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных организации?
4. Изобразите в виде схемы влияние внутренних и внешних факторов на организацию.

1.3 Практическая работа №3 «Основные функции менеджмента»

Цель:

- закрепить теоретический материал по функциям менеджмента;
- решить ситуационные задачи, поставив себя на место руководителя.

Задание №1.

Ответить на тестовые вопросы.

1.Стратегическое планирование - это

а) совокупность главных целей организации и основных способов их достижения

б) постановка вопросов что, как и когда будет производить организация

в) поиск необходимых для деятельности организации ресурсов

2.Четко выраженная причина создания организации – это

а) Цель
б) Миссия
в) Стратегия
г) Тактика

3. Какими должны быть цели организации?

а) Обязательно долгосрочными и труднореализуемыми;
б) Легкореализуемыми
в) Конкретными и измеримыми
г) Не взаимосвязанными с друг другом

4.Мотивация - это

а) Внутреннее состояние, определяющее поведение человека
б) Система поощрений хорошей работы
в) Метод побуждения людей к труду

5.Выберите верную последовательность потребностей согласно концепции американского социолога Маслоу:

а) В безопасности
б) В самовыражении
в) Физиологические потребности
г) Социальные потребности
д) Потребность в уважении
е) Реализация заложен. способностей
ж) В пище и одежде
з) В признании
и) В нормальных условиях труда

6.Проведение межсессионной аттестации в колледже - это пример:

а) Метода мотивации
б) Последующего контроля
в) Текущего контроля

7.Выберите наиболее полное и содержательное определение контроля:

а) Процесс обеспечения достижения организацией своих целей
б) Разработка и анализ мероприятий, необходимых для осуществления поставленных перед организацией задач
в) Проверка достигнутых результатов.

8.Стратегия фирмы - это

а) Программа действий, определяющих развитие фирмы и соответствующее ему управление
б) Определенный способ действия фирмы
в) Искусство руководства общественной работой

9.Что из перечисленного относится к функции организации

а) Обеспечение взаимосвязи всех управленческих функций
б) Обеспечение предприятия всем необходимым для работы
в) Создание у работника стимулов к труду
г) Подбор персонала управления

10.Сопоставление запланированного и достигнутого – это функция:

а) Планирования
б) Мотивации
в) Контроля

11. Какой из видов контроля помогает предотвратить ошибки в будущем при планировании работ:

а) Предварительный контроль
б) Текущий контроль
в) Заключительный контроль

Критерии оценивания теста (в %):

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
100-90	89-70	69-51	50 и менее

Задание №2

Решить предложенные ситуации. Ответы аргументировать.

Ситуация 1

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и , не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействуя на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 2

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Как начать беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извиниться перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваться, объяснить причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, часто можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».

4. Отменить беседу и перенести ее на другое время.

Ситуация 3

Вы недавно работаете начальником отдела в крупной торговой фирме (на эту должность перешли из другой фирмы). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору торгового зала, вы видите трех продавцов вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Как следует себя повести?

1. Остановиться, дать понять продавцам, что вы новый начальник отдела. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора заняться делом.

2. Спросить, кто их непосредственный начальник, вызвать его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересоваться, о чем идет разговор, затем представться и спросить, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложить пройти в торговый зал на рабочее место.

4. Прежде всего, представиться, поинтересуеться, как обстоят дела в их отделе, какая загруженность работой, кто мешает работать. Взять этих продавцов на заметку.

Ситуация 4

Приняв на работу менеджера, начальник надеялся на более эффективную работу, но в результате разочарован, так как новый сотрудник не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но, тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности.

Как разрешить данную ситуацию?

Задание №3

Прочитать сказку «Отец и сыновья» и ответить на вопросы.

У одного человека было несколько сыновей. К его огорчению, они постоянно ссорились между собой. Отец никак не мог их помирить и решил наглядно продемонстрировать им опасности разобщенности. Для этого он велел одному из сыновей принести связку веток. Когда сын принес связку, отец стал по очереди пере- давать ее каждому из сыновей и говорить: «Попробуйте сломать эти ветки».

Как ни пытались сыновья, никто из них так и не смог сломать ветки. Потом отец развязал связку, дал каждому из сыновей по веточке и повторил свою просьбу: «Попробуйте теперь снова сломать эти ветки». Теперь это оказалось несложно. Каждый из сыновей очень легко переломил ветку на две части. Тогда отец сказал:

«Пусть это станет вам уроком; если вы все согласны друг с другом, как ветки в этой связке, ни один враг, ни один недоброжелатель со стороны не сможет нанести вам вред. Но если вы разобщены и ссоритесь между собой, сломать вас так же легко, как эти ветки».

Мораль. Вместе мы побеждаем;
по отдельности – терпим поражение.

Вопросы:

1. Каким образом Вы можете связать эту историю с собственным опытом?
2. Проведите аналогию с управлением в организации.
3. Могут ли некоторые команды быть и «отдельной веткой» и «целой связкой»?
4. Как можно использовать эту историю в коллективе, чтобы поощрять гармонию?
5. Что может заставить команды организации объединиться в «связку»?

Задание №4

Назвать по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц: вас лично на работе (в учебной аудитории); квалифицированного рабочего; служащего в конторе профессионала (врача, юриста, преподавателя); неквалифицированного работника.

1.4 Ситуационные задачи по теме «Принятие решения»

Цель:

- закрепить теоретический материал по решению ситуационных задач на месте руководителя.

Теоретический материал:

Процесс разработки управленческих решений — один из наиболее важных управленческих процессов. От обеспечения его эффективности в

значительной мере зависит успех всего предпринятого менеджером дела

При принятии многих управленческих решений можно столкнуться с непредсказуемостью, вероятностным характером результата, на который оказывает влияние множество различных факторов: как внутренних, так и внешних. Непредсказуемость результатов тем выше, чем ниже уровень профессионализма управленца (недостаточные знания в сфере менеджмента организации, управления персоналом, недостаточность навыков использования методов социально-психологического воздействия, технологии разработки и принятия управленческих решений).

Труд менеджера связан с постоянным разрешением проблем, поэтому принятие решений является основой управления.

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

Функции управленческого решения:

- направляющая (несмотря на то, что решения принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, они конкретизируются в многообразных задачах);

- координирующая (отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества);

- мотивирующая (реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления), экономических стимулов (премии), социальных оценок (творческая самореализация, самоутверждение личности)).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения функций управленческого решения как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения. С учетом этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

Принципы принятия решений:

– обоснованность — решения должны основываться на объективных законах рыночной экономики, учитывать всю совокупность факторов и условий их принятия;

– своевременность. Решения должны быть приняты в нужном месте в нужное время. Преждевременные и запоздалые решения снижают их эффективность и наносят ущерб;

– простота формы и ясность содержания;

– законность — соответствие юридическим законам;

– эффективность — соотнесение ожидаемого экономического и социального эффекта с затратами на его реализацию;

– конкретность — указание на то, кто, что и когда должен выполнить;

– качество используемой информации, ее достоверность и полнота;

– непротиворечивость — согласование с ранее принятыми. Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действие по которому либо завершилось, либо отклонилось от первоначально

выбранного варианта;

– сочетание коллективных и индивидуальных решений;
– реализуемость.

Последний принцип иногда даже более важен, чем принцип эффективности. Любое решение будет бесполезным, если оно не может быть реализовано. На практике управленческие решения почти всегда выступают как продукт компромисса между абстрактно лучшим и реально выполнимым вариантом.

Этапы принятия решений

Принятию адекватного решения предшествуют выполнение определенных этапов (рис.1).

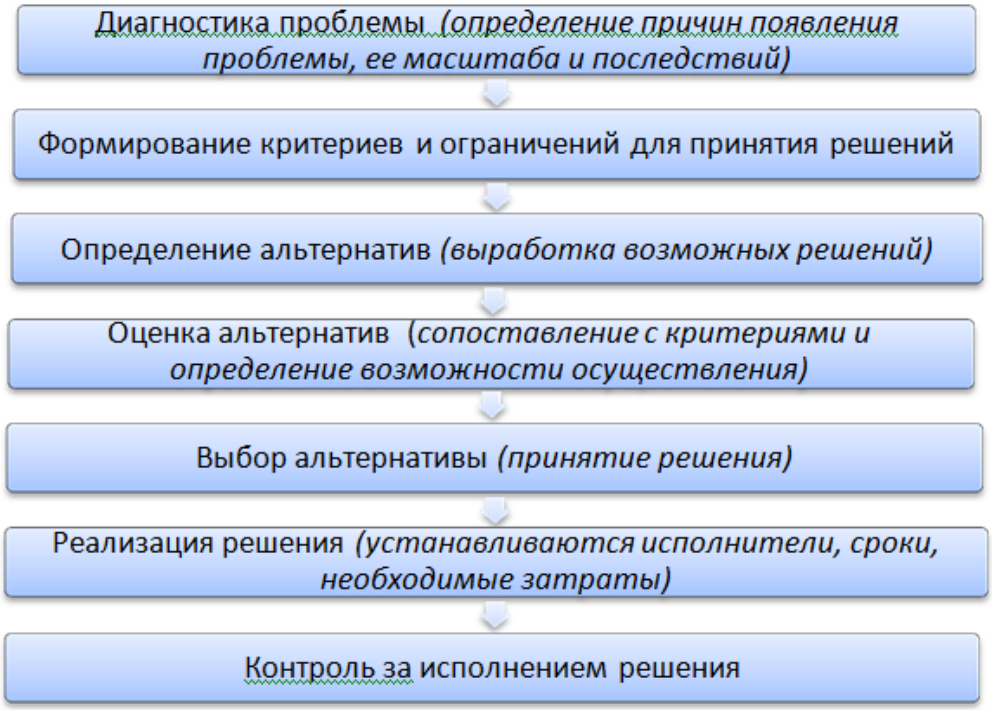


Рисунок 1 - Этапы принятия решений

Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы — определение или диагноз, полный и правильный. Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию.

Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он

должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решении.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

Определение альтернатив. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Оценка альтернатив. Только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Но почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

При оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Руководитель принимает во внимание степень неопределенности или риска.

Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Реализация. Как подчеркивает Харрисон: «Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления». Выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано.

Контроль за исполнением решения или Обратная связь. Еще одной

фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения, является установление обратной связи. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь — это поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения

Эффективным считают решение, если:

а) Оно исходит из реальных целей.

б) Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы.

в) Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации.

г) Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации.

д) Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы.

е) Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении.

ж) Оно дает возможность осуществлять контроль исполнения.

Ошибки менеджеров при принятии решений:

— принятие решений под влиянием эмоций;

— некомпетентный, несистемный подход;

— принятие решений без учета риска и предупреждения его последствий;

— поспешность, недостаточно глубокая экономическая обоснованность;

— использование неполной и недостоверной информации, ложных предпосылок;

— склонность откладывать принятие решения;

— склонность принимать безальтернативные решения;

— приверженность решению, в которое уже слишком много вложено;

— решение, принятое на основе компромисса, не по соображениям его истинного достоинства, а для примирения различных точек зрения.

Для повышения качества управленческих решений рекомендуется придерживаться следующих правил:

а) Прежде чем вникать в детали, постарайтесь понять проблему в целом.

б) Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.

в) Постарайся посмотреть на проблему с разных точек зрения, даже если некоторые из них кажутся невероятными.

г) Ищите модели (словесные, графики, диаграммы, рисунки и др.).

д) Не останавливайтесь на решении, которое пришло в голову первым.

е) Обязательно используйте мнение экспертов и других людей.

Задание № 1

Проанализировать предложенные ситуации и выбрать (предложить) оптимальный вариант решения. Выполнить задания, определенные к каждой конкретной ситуации.

Ситуация 1

Выпуск основной продукции местного автомобильного завода находится на спаде. Прибыль завода стремительно уменьшается. Какие решения можно принять для возвращения устойчивого сбыта продукции завода?

Предложены варианты решений. Выбрать вариант, описать возможный результат каждого решения. Обосновать выбор верного решения.

а) Провести модернизацию автомобиля, например, оснастить его подушкой безопасности, бортовым компьютером и т.д., для перевода сбыта из области спада в область насыщения сбыта (обратно по кривой жизненного цикла продукции – ЖЦП);

б) Материализовать каждый этап ЖЦП и создать устойчивую область сбыта. Поскольку этап спада уже занят, то необходимо подумать об этапах насыщения, зрелости, роста, внедрения и порога нечувствительности;

в) Можно начать разрабатывать новую сверхсовременную модель автомобиля, чтобы в будущем (через пять – восемь лет) существенно улучшить материальное положение завода. Выпускаемую модель автомобиля продавать до полной потери спроса на него.

Ситуация 2

Предприятие N в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обусловливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год.

На совещании у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен

увеличить объем выпуска продукции. Обсуждались и другие варианты.

Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, выполнить первый шаг технологии принятия решения приведенной ситуации: определить проблему, сформулировать цель, поставить задачу или несколько задач, проранжировать их по очередности решения. Определить, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи. Определить требования к данному решению и проранжировать их в порядке убывания степени важности. Продумать, какой количественный критерий будет использоваться для определения достижения поставленной цели.

Ситуация 3

Малое предприятие "Р" занимается розничной торговлей продуктами питания. "Р" арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается продовольственный магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

Объяснить, есть ли ошибки в решении руководителя. Если ошибки есть, то в чем они заключаются.

Контрольные вопросы по ситуации:

1. Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия?
2. Какова должна быть технология принятия решения в данной ситуации?
3. Какую информацию не использовал руководитель при принятии решения об открытии новой торговой точки?
4. Какие критерии должен использовать руководитель при принятии данного решения?

Задание № 2

Определить какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель, если принимая управленческое решение, он выполнил ряд действий в следующей последовательности:

а) Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация;

б) Определил критерии оценки результатов управленческого решения.

в) Проанализировал имеющуюся информацию;

г) Разработал альтернативные варианты решения;

д) Выбрал решение;

е) Организовал выполнение решения.

2 Управление персоналом

2.1 Практическая работа № 4 «Проектирование собственного стиля руководства»

Цель:

- закрепить знания по основным стилям управления;
- развить навыки наблюдения и оценки стиля управления в организации;
- сформировать умения анализа деятельности руководителя по управлению организацией.

Теоретический материал:

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.

Авторитарный стиль руководства: жесткая требовательность; важен только результат; мотивация, основанная на беспрекословном подчинении; подчиненные не привлекаются к управлению. Авторитарный стиль применим в группе с неразвитыми материальными и высшими потребностями, а также в экстремальных ситуациях.

Демократический стиль: требовательность в сочетании с доверием; важны результаты и способы достижения; мотивация, основанная на использовании материальных и социально-психологических потребностей; подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению. Демократический стиль применяется при условии заинтересованности работников в получении результатов, инициативности и ответственности. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Либеральный стиль: результаты не важны; мотивация практически отсутствует; создается вид, что подчиненные участвуют в управлении; низкая требовательность, стиль невмешательства в дела подчиненных, безынициативность, ожидание указаний сверху, руководитель непоследователен в своих действиях, легко поддается мнению других (влиянию), некомпетентен в решении вопросов, его характеризует боязнь принятия решений, перекладывание дел на подчиненных. Область применения либерального стиля: высокоразвитые в квалификационно-интелектуальном и организационно-культурном отношениях коллективы с высокой степенью разделения труда практически одинаковой сложности. Это научно-исследовательские, опытно-конструкторские центры и лаборатории, союзы художников. В этих случаях роль руководителя сводится к координации действий подчиненных, в недопущении узких мест или отставания в темпе выполнения работ.

Задание №1

Представлена возможность выбрать 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 стремиться довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Сделать выбор кандидата и обосновать его.

Задание №2

Использование власти в отрасли, производящей компьютеры

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса

«Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует-долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса миллиардером. Согласно журналу «Уолл Стрит Джорнэл», «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса(ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все.В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают У.Х. Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

Контрольные вопросы:

1. Влиятелен ли Уильям Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использовал?
3. Использовал ли Уильям Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

Задание №3

Заполните сравнительную таблицу стилей управления (таблица 5).

Таблица 5 - Сравнительная характеристика стилей управления

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Разделение полномочий		
Процесс принятия решений		
Отношение к самостоятельности подчиненный		
Методы воздействия на подчиненных		
Формы осуществления контроля		
Отношение к критике в своей адрес		
Характер контактов с подчиненными		
Оценка своего положения в организации		
Продуктивность работы объекта управления в отсутствии руководителя		

Задание №5

Распределить указанные ниже характеристики по стилям управления, используя таблицу 6:

Таблица 6 – Характеристики стилей управления

Авторитарный	Демократический	Либеральный

Характеристики: формальный характер взаимоотношений с подчиненными, нетерпимость к критике, основан на инициативе коллектива, основан на инициативе руководителя, самоустранение от руководящих функций, отсутствие принципиальности, главное – хорошие отношения, а не результат работы, максимальная объективность к членам коллектива, использование убеждения как метода влияния на подчиненных, приказной характер общения.

Задание № 6

Какой стиль управления целесообразно использовать в следующих ситуациях:

а) Персонал отдела обладает квалификацией, соответствующей уровню решаемой задачи, не нуждается в дополнительном инструктировании;

б) Подчиненные имеют низкий уровень самоменеджмента, нуждаются в детальном инструктировании по поводу выполняемой работы;

в) Квалификация и уровень ответственности подчиненных достаточно высок, они имеют сильную мотивацию;

г) Руководитель способен в силу своей квалификации единолично находить оптимальное решение без поддержки подчиненных;

д) Подчиненные готовы безоговорочно подчиняться указаниям руководителя, играя роль простых исполнителей;

е) Вы недавно создали предприятие, ваши сотрудники еще недостаточно освоили цели, которые стоят перед предприятием, не все приняли предлагаемые правила трудового распорядка;

ж) Ваше предприятие стабильно развивается, вы создали сильную команду, члены которой возглавляют структурные подразделения предприятия и которые способны принимать самостоятельно взвешенные решения.

2.2 Практическая работа № 5 «Управление конфликтом»

Цель:

- закрепить теоретические навыки разрешения конфликтов на практике;
- научиться разрабатывать карту конфликта для его анализа, управления им и разрешения с пользой для организации.

Задание №1

Дать определения следующим понятиям:

Конфликт_____

Участник конфликта_____

Объект конфликта_____

Оппонент_____

Инцидент_____

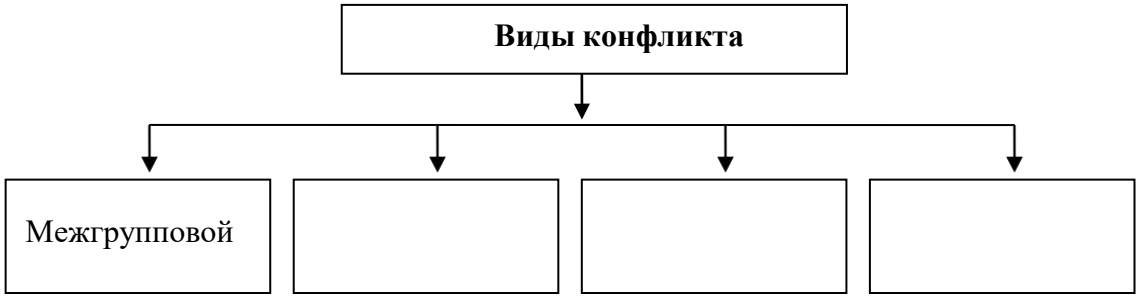
Компромисс_____

Дисфункциональные последствия конфликта_____

Конструктивный конфликт_____

Задание №2

Заполнить недостающие на рисунке виды конфликта по объекту.



Задание №3

Разобрать конфликтную ситуацию и предложить вариант разрешения конфликта.

Ситуация 1

Престижный ресторан японской кухни. Персонал включает как мужчин, так и женщин, разных возрастов. На очередном собрании управляющих заведением, было принято решение о принятии в свой штат сотрудников второго администратора зала. Во время собрания, ныне работающий администратор, по причине отсутствовал, и не был в курсе данного решения. На следующий день, руководство начало отбор на новую должность, и сообщило об этом администратору. Реакция последнего, разыграла ссору с управляющим. Его мнение противоречило мнению руководства о необходимости второго вакантного места.

Конфликт пошел на новый виток; уже персонал стал жаловаться на неприятную психологическую атмосферу на работе.

В результате непонимания и конфликта, администратор уволился.

Каким образом, руководителю следовало разрешить конфликтную ситуацию с администратором и не доводить до увольнения?

Ситуация 2

Начальник отдела покритиковал своего сослуживца по чисто производственным вопросам. После работы, как обычно, идут они рядом к автобусу – живут по соседству. Служебные замечания сослуживец принял

как личную обиду. Позже он упрекнул начальника отдела в намерении то ли «подсидеть», то ли дискредитировать его…».

Контрольные вопросы:

а) В чем состоит причина данного межличностного конфликта?

б) Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?

в) Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

Ситуация 3

Пенсионерка – врач Д. с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы вышивки в районном Доме культуры. Через несколько занятий пенсионерка Д. была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка Д. сказала, что ей лекция не нужна, и она буде заниматься своим делом. Лектор (знакомая Д. по прежней работе) потребовала, чтобы та покинула аудиторию. Д. ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по вышивке, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла.И все стали говорить «Как Вам не стыдно!»

Директор Дома культуры обвинил Д. в том, что она сорвала лекцию. На что пенсионерка ответила: «Непонятно только, почему при таком большом интересе не провести эту лекцию нормально, как полагается?»

Контрольные вопросы:

а) Почему произошел этот конфликт?

б) Что надо предпринять, чтобы не допускать конфликта?

в) Как преодолеть конфликт?

г) Оценить поведение Д., остальных слушателей курсов и дирекции Дома культуры.

Ситуация 4

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу… Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня». Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!».

Контрольные вопросы:

а) Какого характера задание поступило к программисту? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?

б) В чем заключается причина конфликта?

в) Как выйти из этой конфликтной ситуации?

г) Оценить действия всех участников конфликта и аргументируйте свой ответ.

Список использованных источников

1 Айдаркина, Е. Е. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2022. – 176 с.

2 Драчева, Е. Л., Юликов, Л. И. Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф.образования. - 2-е изд., стер. - М.: Академия, 2018. - 304 с.

3 Климович, Л. К. Основы менеджмента : учеб. / Л. К. Климович. – 4-е изд., испр. и доп. – Минск : РИПО, 2021. – 283 с.

4 Маслова Е. Л. Менеджмент [Текст]: Учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. — 3-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. — 332 с.

5 Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 191 с.

6 Фомин, В. И. Менеджмент: информационный бизнес : учебное пособие для среднего профессионального образования / В. И. Фомин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 243 с.

7 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.

8 Менеджмент организации : учебник / Под общ. ред. С. А. Шапиро. — Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. — 566 с.