

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Методические указания к практическим занятиям
по направлению подготовки 21.04.02 «Землеустройство и кадастры»

Пенза 2015

УДК 005+346.26(075.8)
ББК 65.290-2+65.012.1я73
О-75

Рекомендовано Редсоветом университета
Рецензент – кандидат экономических наук, доцент
кафедры «Землеустройство и геодезия
Е.С. Денисова (ПГУАС)

О-75 **Основы** менеджмента и предпринимательства: метод. указания к практическим занятиям по направлению подготовки 21.04.02 «Землеустройство и кадастры»/ Н.Ю. Улицкая, М.С. Акимова. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 64 с.

Рассматриваются практические аспекты менеджмента, бизнеса и предпринимательства, принципы и функции управленческой деятельности, формы трудовых коллективов, типы характеров сотрудников коллектива, показатели кадрового потенциала предприятий, формы и способы организации предприятия.

Методические указания подготовлены на кафедре «Кадастр недвижимости и право» и предназначены для использования студентами, обучающимися по направлению подготовки 21.04.02 «Землеустройство и кадастры», при изучении дисциплины «Основы менеджмента и предпринимательства».

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2015
© Улицкая Н.Ю., Акимова М.С., 2015

ПРЕДИСЛОВИЕ

Дисциплина «Основы менеджмента и предпринимательства», входящая в цикл Б1.В.ОД.1. ООП, изучается магистрами в первом семестре. Трудоемкость дисциплины составляет 144 ч, в т.ч.:

- 18 ч аудиторных занятий (лекции – 4 ч, практические занятия – 14 ч);
- 90 ч самостоятельная работа (подготовка к занятиям, подготовка рефератов, докладов, курсовой работы, подготовка к экзамену).

Целью дисциплины «Основы менеджмента и предпринимательства» является знакомство магистров с подходами к организации предпринимательской деятельности и с системой формирования менеджмента на предприятии.

Предметом рассмотрения является механизм менеджмента в предпринимательстве, рассматриваются виды экономической деятельности предприятия, механизмы функционирования фирмы, связи предпринимателей с потребителями, хозяйствующими партнерами, наемными работниками, государством и др.

Задачами дисциплины выступают:

- изучение теоретических основ менеджмента и предпринимательства;
- освоение студентами практических способов организации предприятия и системы менеджмента на предприятии.

В результате освоения курса магистры овладевают следующими компетенциями:

– готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

– способность владеть приемами и методами работы с персоналом, методами оценки качества и результативности труда персонала.

В результате студент должен:

знать:

- основные функции менеджмента;
- законодательные основы регулирования предпринимательской деятельности на рынке недвижимости, в земельно-имущественной сфере;
- структурные организации предприятий;

уметь:

– руководить трудовым коллективом организации, работающей на рынке кадастровых и землеустроительных услуг;

– толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия сотрудников коллектива, партнеров, потребителей кадастровых и землеустроительных услуг;

– разбираться в особенностях характеров и поведения сотрудников коллектива, партнеров, потребителей кадастровых и землеустроительных услуг;

владеть:

– приемами и методами работы с персоналом;

– методами оценки качества и результативности труда персонала;

иметь представление о способах и формах организации бизнеса на рынке недвижимости, в земельно-имущественной сфере.

Материал учебного пособия расположен в той последовательности, которая отвечает логике изложения курса «Основы менеджмента и предпринимательства» и его дидактическим единицам.

Работа по изучению курса «Основы менеджмента и предпринимательства» предполагает внеаудиторную работу, которая может включать:

1. Подготовку к практическим занятиям.
2. Подготовку рефератов, докладов.
3. Написание курсовой работы.
4. Подготовку к экзамену.

Основной целью организации подготовки к практическим занятиям является повторение и усвоение пройденного лекционного материала.

Этапы подготовки к практическим занятиям:

1. Просмотр записей лекционного курса.
2. Составление резюме прочитанного параграфа соответствующего раздела по результатам ответов на вопросы самопроверки знаний.
3. Выполнение практических заданий по теме и их комментирование.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Традиционное практическое занятие

Традиционное практическое занятие представляет собой пошаговое выполнение определенных действий, направленных на достижение определенного результата под руководством преподавателя.

Основная цель традиционного практического занятия – углубление, расширение, детализация знаний, полученных на лекции.

Структура подготовки проведения традиционного практического занятия:

1. Постановка цели и задач.
2. Подготовка практического занятия:
 - разработка плана проведения;
 - отбор содержания занятия (подбор типовых и нетиповых задач, заданий, вопросов и т.п.);
 - обеспечение занятия методическими материалами, техническими средствами обучения.
3. Проведение практического занятия.
 - 1) Вводная часть:
 - сообщение темы и цели занятия;
 - актуализация теоретических знаний, необходимых для работы с оборудованием, осуществления эксперимента или другой практической деятельности.
 - 2) Основная часть:
 - разработка алгоритма проведения эксперимента или другой практической деятельности;
 - проведение инструктажа;
 - ознакомление со способами фиксации полученных результатов;
 - проведение экспериментов или практических работ.
 - 3) Заключительная часть:
 - обобщение и систематизация полученных результатов;
 - подведение итогов практического занятия и оценка работы студентов.

Деловая игра

Деловая игра – это имитация, моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной (экономической) ситуации в игровой форме, в которой каждый участник играет роль, выполняет действия, аналогичные поведению людей в жизни, но с учетом принятых правил игры.

Основной целью деловой игры является развитие теоретического и практического мышления в профессиональной сфере.

В ходе деловой игры решаются следующие педагогические задачи:

- формирование у студентов целостного представления о профессиональной деятельности и ее динамике;
- приобретение проблемно-профессионального и социального опыта, в том числе и в принятии индивидуальных и коллективных решений;
- формирование познавательной мотивации, обеспечение условий появления профессиональной мотивации.

Структура подготовки и проведения деловой игры:

1. Постановка цели и задач.
2. Подготовка к проведению деловой игры.

Преподаватель:

- подбирает материал, необходимый для проведения игры;
- разрабатывает сценарий и распределяет роли;
- определяет методы, приемы и средства стимулирования творческой и мыслительной активности студентов;
- подбирает наглядный материал и техническое сопровождение;
- знакомит участников игры со сценарием.

Студент:

- самостоятельно прорабатывает материал по теме деловой игры;
- знакомится со сценарием игры и распределением ролей.

Особое место при подготовке преподавателя к проведению деловой игры является разработка сценария. В структуру сценария входят следующие компоненты:

- 1) цель игры;
- 2) предмет игры;
- 3) правила игры;
- 4) распределение ролей;
- 5) цели игроков;
- 6) функции игроков;
- 7) графическая модель взаимодействия участников;
- 8) система оценивания.

При разработке правил деловой игры необходимо учитывать следующее:

- правил не должно быть слишком много, не более 5–10, они должны быть представлены аудитории на плакатах или с помощью технических средств;
- характер правил должен обеспечивать воспроизведение реального и делового контекста игры;

- правила содержат ограничения, касающиеся технологии игры, регламента игровых процедур или их элементов, ролей и функций преподавателей – ведущих, системы оценивания;
- правила должны быть связаны с системой стимулирования и инструкциями игроков.

3. Проведение деловой игры.

Деловая игра проводится компактно и рассчитана на 2 часа практических занятий. При проведении игры преподаватель действует на всех ее этапах: перед игрой, до ее начала, в течение игры, в конце игры и при ее анализе. Степень участия преподавателя на разных этапах игры может быть различной и зависит от поставленных задач.

Мозговой штурм

Мозговой штурм («мозговая атака») – это практическое занятие, в ходе которого поиск решения проблемы осуществляется через стимулирование творческой активности, когда участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, из которых в дальнейшем выбирается наиболее удачное для использования на практике. Основной целью мозгового штурма является стимулирование у студентов творческой активности, динамичности мыслительных процессов, абстрагирования от привычных взглядов и сосредоточения на какой-либо конкретной практической цели.

Метод мозгового штурма характеризуется отсутствием критики поисковых усилий, сбором всех гипотез, рожденных в поиске, их анализом на перспективу использования для снятия затруднений в практике.

Структура подготовки и проведения мозгового штурма.

1. Постановка цели и задач.
2. Подготовка к проведению мозгового штурма.

Преподаватель:

- подбирает материал;
- разрабатывает сценарий;
- определяет методы, приемы и средства стимулирования творческой и мыслительной активности студентов;
- подбирает наглядный материал и техническое сопровождение.

Студент:

- самостоятельно прорабатывает материал по теме занятия.

При разработке сценария мозгового штурма преподаватель должен помнить о том, что сценарий включает в себя следующие компоненты:

- формулирование проблемы, которую необходимо решить;

- формирование рабочих групп по 3 – 4 человека и экспертной группы, способной отобрать наилучшие идеи и разработать показатели и критерии оценки;
- тренировочная интеллектуальная разминка для приведения обучаемых в рабочее психологическое состояние за счет активизации их знаний, обмена мнениями и выработки общей позиции по проблеме;
- собственно мозговой штурм, решение поставленной проблемы;
- оценка и отбор наилучших идей экспертной группой;
- обобщение результатов мозгового штурма, подведение итогов работы учебных групп, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита.

3. Проведение мозгового штурма.

Мозговой штурм начинается с проведения тренировочной интеллектуальной разминки, основной задачей которой является определение уровня подготовленности слушателей к дальнейшей работе. Она позволяет студентам максимально освободиться от воздействия сковывающих факторов, психологических барьеров и дискомфорта.

Тренировочная интеллектуальная разминка осуществляется в форме экспресс – опроса. Преподаватель обращается к студентам с вопросом, на который те должны дать краткий ответ. При затруднении одного отвечающего преподаватель спрашивает другого. Таким образом, в течение 10 – 15 мин. в учебной аудитории проверяется понимание исходных понятий, категорий, принципов, основных теоретических положений и производится подготовка к дальнейшей активной познавательной деятельности.

Генерирование идей, то есть сам «мозговой штурм», начинается с подачи преподавателем сигнала о начале работы в учебных группах. Экспертная группа фиксирует и анализирует выдвинутые идеи.

При проведении мозгового штурма необходимо соблюдать следующие правила:

1. Любая возникшая идея, неважно насколько она осуществима, должна быть выслушана.
2. Любой может высказать одну или несколько идей одновременно, чтобы не заблокировать свою фантазию.
3. Остальные члены группы должны воздерживаться от критики в адрес выступающего с идеей.
4. После того как идеи высказали все члены группы, происходит их последовательное обсуждение и выработка общего решения.
5. Несогласный с общим решением имеет право выступить с особым мнением на этапе защиты темы.

После подачи сигнала о завершении работы в группах, начинается публичная защита выдвинутых идей с их обоснованием. По результатам защит экспертная комиссия проводит оценку представленных идей.

В завершении занятия подводятся итоги всей работы и обобщаются результаты мозгового штурма.

Метод кейсов

Метод кейсов – это способ организации практических занятий, который способствует развитию умения анализировать ситуации, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления, а также вырабатывать у студентов устойчивый навык решения практических задач.

Основной целью использования этого метода в учебном процессе является максимальная активизация каждого студента и вовлечение его в процесс анализа ситуации и принятия решений, а также для формирования навыка работать в одной команде и быстро принимать решения в условиях ограниченной информации и недостатка времени.

Помимо этого у метода кейсов выделяют семь основных образовательных целей, направленных на формирование практических навыков:

- 1) принимать нужное решение исходя из поставленной задачи;
- 2) мыслить последовательно и логически;
- 3) проводить анализ и представлять его результаты в убедительной и обоснованной форме;
- 4) выделять и оценивать основные вопросы, относящиеся к решению задачи;
- 5) применять инструментарий аналитического и количественного анализа для решения поставленной задачи.
- 6) перспективно решать поставленную задачу и демонстрировать свою компетентность в данном вопросе;
- 7) эффективно использовать имеющиеся данные для разработки подробного и обоснованного плана действий или проведения тщательного анализа ситуации.

Структура подготовки и проведения практических занятий с использованием метода кейсов:

1. Постановка цели и задач.
2. Подготовка к занятию с использованием метода кейсов.

Преподаватель:

- разрабатывает и/или подбирает кейс;
- разрабатывает сценарий проведения занятия;
- определяет основные и вспомогательные материалы для подготовки студентов;

- определяет методы, приемы и средства стимулирования творческой и мыслительной активности студентов;

- подбирает наглядный материал и техническое сопровождение.

Студент:

- самостоятельно прорабатывает материал по теме занятия.

При разработке кейса преподаватель должен соблюдать следующие требования к его содержанию:

1. В кейсе рассматривается конкретная ситуация, взятая за определенный период времени. В описание ситуации включаются основные случаи, факты, принимаемые решения, имевшие место в течение этого времени. Ситуация может отражать как комплексную проблему, так и какую-либо частную задачу.

2. Кейс может быть составлен на основании обобщенного опыта, т.е. не обязательно отражать конкретную ситуацию. В тоже время, кейс должен содержать максимально реальную картину и несколько конкретных фактов. В этом случае, изложение реальных и вымышленных событий улучшает его восприятие студентами.

3. Как правило, информация, представленная в кейсе, носит ориентирующий характер. Поэтому, для построения логичной модели, необходимой при принятии обоснованного решения, допускается дополнять кейс данными, которые могли бы иметь место в действительности, что позволяет студенту не только фиксировать рассматриваемый случай, но и вникать в него для прогнозирования и демонстрации того, что пропущено в кейсе.

3. Проведение занятия с использованием метода кейсов.

Работу с кейсом на занятии можно организовать двумя способами:

1. Каждая подгруппа выполняет только одну тему в течение всех практических занятий. В этом случае группа представляет собой, по существу, одну команду, разбитую на подгруппы, где каждая подгруппа должна четко представлять за какие решения она отвечает перед другими подгруппами. Например, подгруппа, разрабатывающая ценовую политику предприятия, должна предоставлять информацию о ценах на продукцию (товар) подгруппе, отвечающей за сбытовую политику предприятия при расчете объемов сбыта. Происходит обмен информацией как в процессе занятий, так и при обсуждении результатов.

2. Все подгруппы работают одновременно над одним и тем же разделом (темой) кейса, конкурируя между собой в поиске наиболее оптимального решения. В этом случае требуется достаточно большой объем аудиторных практических занятий для того, чтобы каждая подгруппа последовательно прошла все темы учебного курса. На разработку одной темы требуется, как правило, 4 часа практических занятий. Подгруппы состязаются

между собой, представляя разные команды. Работа студентов на занятии начинается со знакомства с ситуационной задачей. Студенты самостоятельно в течение 10–15 минут анализируют содержание кейса, выписывая при этом цифровые данные и другую конкретную информацию. В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса. Знакомство с кейсом завершается обсуждением.

Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы первого занятия.

В дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп по 3–5 человек. Чем меньше участников в подгруппе, тем больше вовлеченность каждого студента в работу над кейсом. Каждая подгруппа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности, на небольшом удалении друг от друга. Состав подгруппы формируется студентами по их желанию. Каждая подгруппа выбирает руководителя (модератора). На модераторе лежит ответственность за организацию работы подгруппы, распределение вопросов между участниками и за принимаемые решения.

Во время работы группы модератор осуществляет следующие функции:

1. На этапе формирования идеи: – фиксирует все идеи, высказанные в ритме мозговой атаки; – регулирует поток идей – не допускает критики идей.

2. На этапе дискуссии по выдвинутым идеям: – фиксирует высказывания-мнения об идеях; – регулирует поток высказываний; – группирует высказывания; – определяет технику принятия окончательного решения; – фиксирует окончательное решение по проблеме.

3. На этапе защиты идеи: – делает доклад в пределах 10 минут о результатах работы своей подгруппы. Распределение тем производится преподавателем с учетом желания каждой подгруппы. Если тема для всех подгрупп одна, то преподаватель ее объявляет и ставит срок, к которому нужно представить результат. На этом этапе преподаватель более подробно объясняет цели каждой подгруппы и вид отчета о работе с учетом его оформления.

Последовательность работы подгруппы над кейсом:

- 1) записать цель (тему), над которой предстоит работать подгруппе;
- 2) выписать вопросы, сформулированные для данной темы;
- 3) по каждому вопросу кратко высказать мнения, а кому-либо из участников их записывать (например, модератору);
- 4) сформулировать общее мнение, которое будет являться решением поставленной цели.

Принятие решений в подгруппе основывается на информации, имеющейся в кейсе и с использованием при этом методов исследования:

– экспертных, которые основываются на знаниях, интуиции, опыте, здравом смысле участвующих в обсуждении проблемы;

– аналитических, которые представляют собой применение строгих методов, чаще всего математических формул, для анализа проблемы. Например, при прогнозировании объемов сбыта для разных значений отпускной цены можно использовать формулу расчета коэффициента эластичности, графики кривых спроса и предложения, уравнения регрессии и т.д.;

– экспериментальных, которые предполагают научно поставленный эксперимент. При решении проблемы в аудитории проведение экспериментальных исследований затруднительно, однако для некоторых маркетинговых задач возможно, за неимением других источников, проведение группового самотестирования.

С учетом перечисленных методов исследований модератор в подгруппе организует открытый обмен мнениями, активизируя способности каждого участника группы действовать как эксперта, аналитика или экспериментатора.

Эффективность процесса зависит от способности модератора координировать работу каждого участника подгруппы.

Организация данной работы осуществляется в следующей последовательности:

- 1) обсуждение полученной вводной информации, содержащейся в кейсе;
- 2) выделение релевантной информации по отношению к данному вопросу, над которой работает подгруппа;
- 3) обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;
- 4) работа над проблемой (дискуссия);
- 5) выработка решений проблемы;
- 6) дискуссия для принятия окончательных решений;
- 7) подготовка доклада;
- 8) аргументированный краткий доклад.

При принятии решения можно использовать следующие методы группового обсуждения:

- мозговой штурм;
- морфологический анализ, который осуществляется следующим образом:

– рассматриваемая проблема раскладывается на ряд системных элементов;

– элементы, выделенные для анализа, распределяются между участниками обсуждения;

– предлагаемые поэлементные решения состыковываются в единую логическую цепочку или представляются в виде матрицы решений;

– в целом обсуждается предлагаемое решение проблемы, а в случае необходимости выбора из альтернативы или ранжирования используется метод парного сравнения;

– согласованное решение с учетом возможных корректировок представляется для обсуждения по окончании работы над темой занятий;

• синектический анализ, который осуществляется следующим образом:

– модератор подгруппы представляет проблему;

– проблема анализируется с использованием либо мозговой атаки, либо морфологического метода;

– делается попытка вспомнить и привлечь к рассмотрению данной темы известные аналоги и способы решения похожих проблем;

– спроецировать известные имеющиеся решения на решение поставленной цели;

– окончательно сформулировать мнение подгруппы для доклада результатов по итогам работы над темой.

Для представления результатов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, графики, таблицы).

Выступление модератора должно быть в пределах 10 минут, а предварительно на доске записываются основные результаты работы.

Остальные подгруппы выступают слушателями и оппонентами докладчика, а затем оценивают доклад модератора.

Обсуждение темы заканчивается подведением итогов преподавателем.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1

Тест «Моя личность»

Как вы отнесетесь к предложению занять более высокую должность?

- откажитесь ради собственного спокойствия – 1
- примите его с некоторыми опасениями и колебаниями – 2
- согласитесь на предложение без колебаний – 3

Как вы выглядите в критических ситуациях?

- сохраняете спокойствие и самообладание – 1
- внутренне «кипите», но не показываете вида – 2
- теряете контроль над своими действиями – 3

Каков вы в собственных глазах?

- вежлив, тактичен, уступчив, легко иду на контакт – 1
- достаточно вежлив и тактичен, в контактах избирателен – 2
- бываю груб и нетерпим, навязываю свою волю – 3

Что вы предпримите, если подчиненный опоздал на работу?

- поинтересуюсь причиной опоздания – 1
- при неуважительной причине сделаю замечание – 2
- устрою разнос и прикажу строго наказать – 3

Как вы поведете себя, опоздав на совещание?

- попрошу разрешения присутствовать – 1
- объясню действительную причину опоздания – 2
- буду ругать дорожные пробки, транспорт и все прочее – 3

Вас втянули в конфликт. Что вы предпримите?

- постараюсь примирить конфликтующие стороны – 1
- встану на одну из сторон «по справедливости» – 2
- пригрожу конфликтующим всяческими наказаниями – 3

Начались неудачи и сбои в работе. В чем их причины?

- я выполняю свою работу безукоризненно, виноваты обстоятельства – 1
- хуже стали работать все, а условия усложнились – 2
- главная причина в плохой работе сотрудников – 3

И т о г :

- 20 – жесткий руководитель;
- 15 – уверенный в себе;
- 10 и менее – миролюбив.

Упражнение

Задание (вопрос)	Ответ	Код
Выберите неверное утверждение. Менеджмент – это...	наука управлять	1
	способ управления	2
	вид профессиональной деятельности	3
	деятельность, направленная на получение прибыли на основе эффективного использования материальных и человеческих ресурсов.	4
Выберите верные ответы. Какие работники являются менеджерами?	председатель правления банка	1
	начальник цеха завода	2
	преподаватель вуза	3
	главный врач поликлиники	4
	член Совета директоров АО	5
	участковый врач	6
	бригадир строительной бригады	7
	инженер – проектировщик	8
	генеральный директор производственного объединения	9
	начальник отдела сбыта	10
Распределите перечисленных выше менеджеров по категориям:	1 высшая	
	2 средняя	
	3 низшая	
Выберите верное утверждение. Практически полный контроль над компанией обеспечивает...	владение всеми или большинством акций	1
	владение 51 % акций	2
	владение 50 % плюс 1 акцией	3
Какова главная цель управления?	решение социальных вопросов	1
	получение (увеличение) прибыли	2
	удовлетворение потребностей рынка	3
	повышение эффективности хозяйствования	4
Выберите неверное утверждение. Задачами управления являются:	внедрение новейших наукоемких технологий	1
	повышение качества продукции	2
	организация производства конкурентоспособных товаров	3
	снижение затрат на производство	4
	совершенствование производственного процесса	5
	снижение заработной платы работников	6

Деловая игра

Цели игры

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
2. Приобретение практики коллективной выработки решений.

Исходные теоретические положения

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Недаром говорят «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

Необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т.е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение эффективного управленческого решения, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Методические указания

Предлагается найти на практике решение проблемы, которое необходимо представить в виде алгоритма, т.е. определенной последовательности умственных действий. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

Задание

1. Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо обозначить действия порядковыми номерами от 1 до 18. Занести результаты в графу «Индивидуальная оценка» (табл. 2). Каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все вопросы может отвечать только руководитель игры.

2. Все игроки разбиваются на команды по 5–7 человек, в зависимости от общего количества играющих, и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП.

Команды не должны обмениваться мнениями. Решения задачи обозначается поднятием руки. Результаты решения заносятся в графу «Групповая оценка».

3. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

4. Руководитель игры фиксирует время принятия решений, как индивидуальных, так и групповых.

5. После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий заполняется графа «Эталон», и рассчитываются и заполняются оставшиеся колонки таблицы.

6. В отчет входит заполненный бланк участника игры.

Т а б л и ц а 2

Бланк участника игры

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка	Отклонение Индивидуальной ошибки от групповой
1	Посторонние проблемы						
2	Документальное построение задач						
3	Определение разрешимости проблемы						
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
6	Оформление решения						
7	Разработка вариантов решения проблем						
8	Определение существования проблемы						
9	Оценка новизны проблемы						
10	Контроль за выполнением решения						
11	Выбор решения						
12	Оценка вариантов решения						
13	Организация выполнения решения						
14	Постановка задачи исполнителям						
15	Выбор критерия оценки вариантов решения						
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами						
17	Формирование проблемы						
18	Определение причин возникновения проблемы						
	<i>Сумма ошибок</i>						
	<i>Время работы</i>						

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2

Деловая игра

Цели игры

1. Усвоить содержание функций прогнозирования и планирования в менеджменте, понимать их взаимосвязь и взаимообусловленность.
2. Уметь применять метод сетевого планирования для разработки плана мероприятий реальных проектов.
3. Уметь использовать нормативный и бюджетный методы составления ресурсного плана работ проекта.
4. Понимать проблемы, которые вынужден учитывать и разрешать менеджер в процессе прогнозирования и планирования.

Порядок игры

1. Студенты делятся на команды по 2–4 человека.
2. Каждая команда с помощью преподавателя формулирует суть, цели, сроки, ограничения некоторого небольшого по масштабу проекта.
3. Команда совместно обсуждает предполагаемый перечень работ проекта, их взаимосвязи и строит сетевую модель проекта.
4. На основании собственных или экспертных прогнозов ожидаемой длительности работ проекта необходимо провести расчет временных параметров событий проекта, определить критические работы и время выполнения проекта.
5. Для нескольких работ проекта (3–5), используя нормативный метод, составить ресурсный план и соответствующий бюджет работ.
6. В конце занятия команда должна представить преподавателю сетевую модель проекта с расчетом временных параметров событий и времени длительности проекта.
7. Отчет по данной работе должен включать:
 - 1) титульный лист;
 - 2) постановку задачи;
 - 3) сетевую модель проекта (с результатами расчета временных параметров проекта);
 - 4) ресурсный план выбранных работ;
 - 5) бюджет выполнения выбранных работ.

Вопросы для обсуждения:

- 1) что такое прогнозирование, его актуальность для эффективного менеджмента?
- 2) источники получения информации для прогнозирования;
- 3) суть количественных и качественных методов прогнозирования;
- 4) что такое планирование, его актуальность;
- 5) виды планирования;
- 6) суть методов планирования;

- 7) вопросы по представленным в отчете результатам;
- 8) можно ли сказать, что целеполагание и планирование являются частными случаями прогнозирования?
- 9) правила построения сетевых моделей;
- 10) подходы к прогнозированию длительности работ проекта;
- 11) методика расчета временных параметров событий и работ проекта, поиска критических работ, определения длительности проекта.

Тест «Каков психологический климат в моем коллективе»

Поставьте один из ответов в колонках справа

Нет

Иногда

Да

- В период неудач и сбоев в работе в коллективе идет поиск виновных –
- Цели организации или группы неизвестны ее членам –
- Информацией о делах владеют только руководители –
- В коллективе стремятся обезопасить себя докладными, рапортами и т.д. –
- Воспринимают ли работники решения руководства как «чужие» –
- Часто ли отвлекают работников от выполнения «своей работы» –
- "Награждают" ли сотрудники своих руководителей нелестными эпитетами (тайно или явно) –
- Много ли проводится длительных совещаний коллектива –
- Коллективное руководство и творчество в организации не практикуются –
- Действует приказ –
- Четко ли разделяется коллектив на «старичков» и «новичков» –
- Оценка результатов работы кажется несправедливой и вызывает недовольствие некоторых сотрудников –

Подведите итог: Все отметки в первом столбце «*НЕТ*» – у вас идеальный коллектив (которых на практике не бывает). Чем больше отметок в столбцах «*ИНОГДА*» и особенно «*ДА*», тем выше опасность конфликтных ситуаций и хуже психологический климат в коллективе.

Деловая игра

Цели игры

1. Освоение распределения функции по подсистемам организации.
2. Выработка навыков построения организационной структуры управления предприятием.
3. Закрепление знаний по теории управления организацией.

Исходные теоретические положения

Объектом анализа является организация, состоящая из следующих функциональных подразделений: маркетинг, производство (цеха), материально – техническое снабжение, технический контроль и обслуживание оборудования, научная подготовка производства, организация труда и заработной платы, планово-экономическое подразделение, менеджмент, информационно-вычислительный центр (ИВЦ), юридическое подразделение, подразделение технической безопасности.

Методические указания

Условия формирования структурных подразделений. Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения и характер выполняемой работы. Выбор той или иной структурной единицы должен производиться в зависимости от численности ее работников, объема сложности фактически выполняемой работы, а так же от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является отдел. Поэтому, прежде всего, следует учитывать те организационные условия, при которых целесообразно создание отдела, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Одним из таких условий является минимальная численность его работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность (как правило) составляет 10 человек, для бюро – 7 человек.

При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются, рекомендуется назначать старших и специалистов.

Задание

1. Исходя из среднегодового фонда времени 1 работающего, определить число должностей в каждом функциональном подразделении. Составить табл. 3.

Т а б л и ц а 3

Ведомость должностей

Подразделение (название)	Функция	Объем работы, час	Количество человек

2. По полученным табличным данным разработать структуру управления предприятием, предварительно выбрав ее тип.

3. Составить отчет.

Исходные данные

1. Функции организации приведены далее в таблице 4.
2. Среднегодовой фонд времени одного работающего – 1840 часов.

Т а б л и ц а 4

Исходные данные «Функции организации»

№ п/п	Функция	Объем работ в часах по вариантам				
		1	2	3	4	5
1	Определение потребности в производстве продукции и услугах предприятия	2 000	700	7 360	2 100	1 000
2	Разработка и спецификация параметров новой продукции	5 500	1 200	11 040	3 100	1 300
3	Освоение рынка	1 820	300	5 520	2 240	800
4	Распределение и доставка продукции потребителю	3 700	800	7 360	4 500	900
5	Контроль за изменением вкуса и спроса потребителей	1 800	600	5 520	1 900	900
6	Сбор и обработка информации о товаре	1 800	600	5 520	2 000	1 200
7	Рекламирование фирмы и ее продукции	3 700	1 120	9 200	2 200	1 600
8	Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов	3 700	200	11 040	4 300	1 500
9	Приёмка товаров, сырья, материалов	7 300	900	18 400	9 200	1 840
10	Превращение входных ресурсов в конечный продукт	276 000	36 800	148 000	128 800	92 000
11	Контроль качества, упаковки, обслуживания оборудования	18 400	1 840	46 000	16 560	3 680
12	Размещение готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара	9 300	940	14 720	5 520	1 840
13	Поиск новых видов продукции и услуг взамен устаревших	5 500	920	33 120	3 600	3 680
14	Введение новшеств и модернизация всех сфер деятельности предприятия	7 400	920	27 600	5 600	1 840
15	Найм и увольнение работников	5 520	300	7 360	3 600	1 840
16	Обучение и продвижение работников предприятия	3 680	300	11 040	3 600	1 000
17	Организация оплаты труда на предприятии	16 560	1 240	18 400	5 700	2 840
18	Планирование деятельности предприятия	5 500	300	5 520	1 900	900
19	Составления бюджета предприятия	3 700	300	7 360	3 600	1 000
20	Составление бюджета по подразделениям предприятия	5 500	300	5 520	1 900	780
21	Составление балансовых отчётов о работе предприятия	3 700	640	7 360	3 640	1 000
22	Контроль за движением и использованием ресурсов	3 700	200	3 680	1 100	400
23	Анализ проблем деятельности предприятия	1 800	200	5 520	1000	400
24	Разработка целей управления подразделениями	1 900	200	3 680	2 100	320
25	Составление планов достижения поставленных целей	1 800	300	7 360	900	600
26	Оценка результатов работы руководителей подразделений	1 900	200	7 360	1 120	350
27	Координация работы предприятия	3 700	1 000	7 360	2 400	350
28	Определение круга полномочий и обязанностей руководителей	1 800	500	5 520	1 500	460
29	Разработка стратегии функционирования предприятия	1 800	580	3 680	1 000	500
30	Контроль за достижением поставленных целей	3 700	500	3 680	1 800	500
31	Информационное обеспечение предприятия	7 400	1 840	20 240	5 520	3 680
32	Юридические консультации	1 800	900	1 840	1 840	1 840
33	Соблюдение правил техники безопасности и охраны труда на предприятии	3 700	940	7 360	3 680	1 840

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Упражнение

Заполните табл. 5.

Т а б л и ц а 5

Особенности управления большими предприятиями и малыми фирмами

	Крупные предприятия	Малые фирмы
Преимущества		
Недостатки		
Особенности управления		

Тест «Удовлетворенность своей работой»

Поставьте оценку по пятибальной шкале, насколько вы удовлетворены:

- Фирмой, предприятием, учреждением –
- Условиями труда –
- Содержанием работы –
- Психологическим климатом в коллективе –
- Стилем управления вышестоящих руководителей –
- Компетенцией руководящих работников –
- Соответствием заработной платы и трудовым затратам –
- Уровнем оплаты труда по сравнению с другими организациями –
- Достигнутым служебным положением –
- Имеющимися возможностями для служебного роста –
- Возможностями реализовать свои знания и опыт –
- Продолжительностью рабочего дня –
- Принятым когда-то решением поступить сюда на работу –
- Востребованностью вашего интеллекта –

Если количество набранных баллов не превышает 45, то вы не удовлетворены данной работой.

Если число близко к 55, то вы в основном довольны работой.

Если оно за 60 – то лучшего и желать не надо.

Деловая игра

Цель игры

Активная форма обсуждения концепции иерархии потребностей А. Маслоу и выяснение возможности использования идей этой концепции в управлении людьми.

Исходные теоретические положения

Мотивация – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом.

Современные теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные. Содержательные базируются на идентификации потребностей, которые заставляют действовать людей так, а не иначе. Эти теории содержатся в работах А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации исходят, в первую очередь, из того, как ведут себя люди с учетом их восприятия познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и комплексная модель мотивации Портера-Лоурера.

А. Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Потребности формируют иерархию, в которой любая потребность в иерархии становится мотиватором лишь после того, как низшая потребность в иерархии будет удовлетворена. Иерархия потребностей по Маслоу выглядит следующим образом:

- ✓ физиологические потребности;
- ✓ потребности в безопасности;
- ✓ потребности в принадлежности;
- ✓ потребность в уважении;
- ✓ потребности в самовыражении – высший уровень.

Методические указания

1. Ответить на вопросник в задании и заполнить прилагающуюся к нему таблицу.

2. Обсудить персональные результаты, значимость потребностей и как результаты ответов скажутся на подходе к управлению людьми.

Задание

1. Ответить на вопросы.
2. Подсчитать очки следующим образом.

Вписываются набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

- 1) $10 + 11 + 18 = () + () + () + () = \dots$
- 2) $6 + 8 + 14 + 17 = () + () + () + () = \dots$
- 3) $5 + 7 + 12 + 15 = () + () + () + () = \dots$
- 4) $2 + 3 + 9 + 19 = () + () + () + () = \dots$
- 5) $1 + 4 + 16 + 20 = () + () + () + () = \dots$

Отметить в табл. 6 итоговый результат в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

Т а б л и ц а 6

Ведомость оценок

Потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Самовыражение													
Самоутверждение													
Социальные потребности													
Потребности безопасности													
Физиологические потребности													

3. Составить отчет.

Исходные данные

Следующие утверждения имеют 7 вариантов ответа:

- полностью положительные (+3);
- положительные (+2);
- не совсем положительные (+1);
- не знаю (0);
- не совсем отрицательные (-1);
- отрицательные (-2);
- полностью отрицательные (-3).

Обозначить один из семи предложенных вариантов ответа на следующие вопросы (табл. 7):

Т а б л и ц а 7

Ведомость вопросов для оценки

1. Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Более подробное описание выполняемой работы является полезным, так как работник знает, что от него ожидается	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Нужно напоминать, что от их работоспособности зависит конкурентоспособность компании	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Должен уделять большее внимание физическим данным работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Окончание табл. 7

6. Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство управления пригодится в работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Для сохранения работников важны выплаты пособий при увольнении и страховые программы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджмент может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Удовлетворение работой является лучшим вознаграждением	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Работники хотят считать себя лучшими в выполняемой ими работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Взаимоотношение в неформальных группах очень важны	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решении вопросов	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Безопасность работы важна для работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

Деловая игра

Методические указания

1) согласно полученному варианту (табл. 8) изучите положение о подразделении (ПП) и соответствующий ему набор должностных инструкций (ДИ);

2) на основании набора ДИ отобразите внутреннюю структуру анализируемого подразделения в виде схемы (рис. 10) с указанием конкретных названий каждого из блоков;

Т а б л и ц а 8

Варианты заданий

№ варианта	Подразделение
1	Планово-экономический отдел
2	Отдел организации труда и заработной платы
3	Отдел внешней кооперации
4	Главная бухгалтерия
5	Отдел сбыта
6	Отдел материально-технического снабжения



Рис. 10. Схема внутренней структуры подразделения

3) проанализируйте соответствие ДИ функциям подразделения и результаты анализа представьте в виде табл. 9.

Т а б л и ц а 9

Соответствие функций названию подразделения и ДИ

Номер функции (из ПП)	Номера обязанности (из ДИ)
№...	ДИ название должности № ... ДИ название должности №
№...	ДИ название должности № ... ДИ название должности №
...	...

4) с помощью пункта ПП «Взаимоотношения название отдела с другими подразделениями предприятия» изучите входящие и исходящие коммуникационные потоки для каждого из внутренних элементов (бюро, секторов и т.п.) рассматриваемого подразделения;

5) постройте схему информационных потоков между внутренними элементами (бюро, секторами и т.п.) рассматриваемого отдела и другими отделами предприятия (рис. 11).

6) рассчитайте процентную структуру входящих и исходящих потоков для каждого из секторов в отдельности (100 % – это сумма всех входящих и исходящих из данного сектора потоков) и для всего рассматриваемого подразделения (100 % – это сумма всех входящих и исходящих из данного подразделения потоков), поясните полученные результаты;

7) отчет должен содержать для каждого из подразделений:

– структуру подразделения (см. рис. 10);

– табл. 2 соответствия функций подразделения и должностных инструкций;

– схему входящих и исходящих информационных потоков для структурных единиц данного подразделения (см. рис. 11).

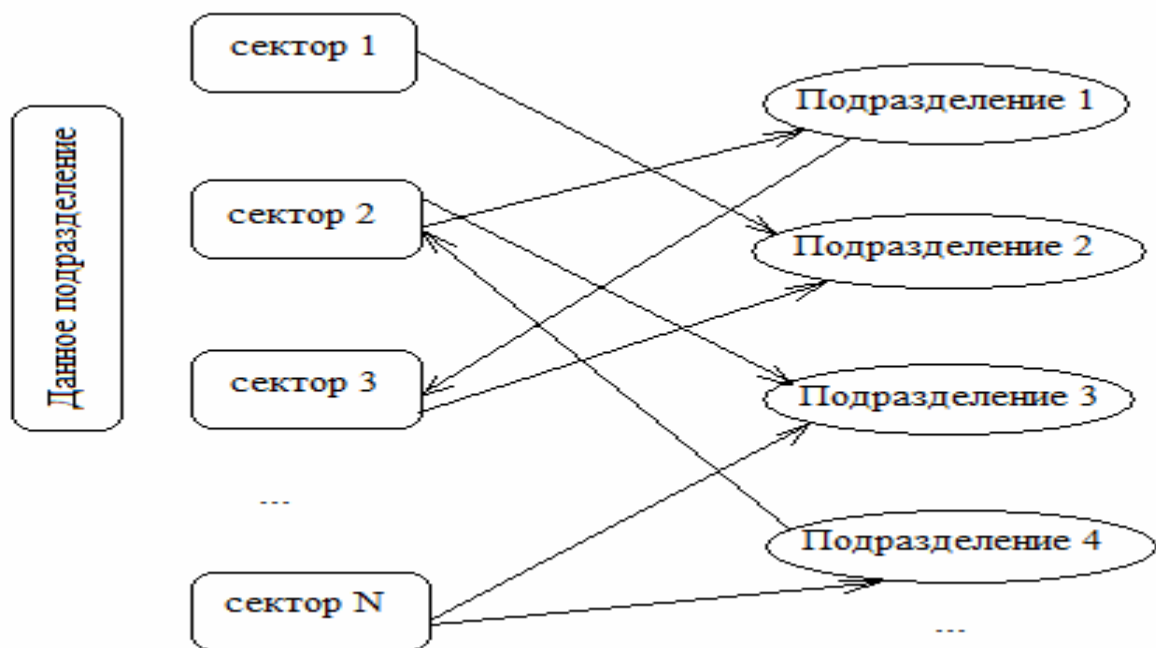


Рис. 11. Схема коммуникаций элементов данного подразделения с другими подразделениями предприятия

Вопросы для обсуждения:

1) кто, согласно должностным инструкциям, обязан реализовывать конкретную из функций подразделения и нести за это ответственность;

2) смысл, управленческая необходимость каждого из входящих информационных потоков как для внутренних структурных элементов подразде-

ления (секторов, бюро и т.п.), так и для внешних подразделений-получателей информации;

3) понятие ВНД, виды;

4) принципы построения организационных структур управления;

5) преимущества и недостатки ВНД;

6) почему на практике ВНД зачастую не являются инструментами управления, а носят формальный характер?

7) использование принципов управления при составлении «Положений о структурных подразделениях»;

8) этапы процесса составления «Положений о структурных подразделениях».

Упражнение 1

Изучите предложенный перечень управленческих навыков и характеристик, которыми должен обладать менеджер, выберите 10 самых важных для руководителей каждого уровня управления вашей организации и проанжируйте их по степени важности (табл. 10).

Для руководителя каждого уровня сформулируйте предъявляемые к нему требования и приведите примеры деятельности менеджеров, соответствующих, по вашему мнению, данным критериям.

Т а б л и ц а 1 0

Перечень управленческих навыков

№	Управленческие навыки и характеристики	Высшее руководство		Среднее руководство		Низшее руководство	
		10 самых важных	порядок важности	10 самых важных	порядок важности	10 самых важных	порядок важности
1	2	3	4	5	6	7	8
1	построение команды						
2	умение быть наставником						
3	умение общаться						
4	творческий потенциал						
5	умение работать в условиях неопределенности						
6	принятие решений						
7	делегирование полномочий						
8	ориентированность на результат						

Окончание табл. 10

1	2	3	4	5	6	7	8
9	умение генерировать идеи						
10	влияние на других						
11	умение обрабатывать информацию						
12	инвестиционное чутье						
13	умение быть лидером						
14	умение обучаться						
15	управление взаимоотношениями						
16	решение проблем						
17	ведение переговоров и дар убеждения						
18	системное мышление						
19	стратегический подход						
20	искусство действовать						
21	умение работать с другими						
22	умение работать при ограниченности ресурсов						

Упражнение 2

Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации заполните табл. 11.

Таблица 11

Анализ теорий мотивации

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
1	2	3	4
Содержательные теории мотивации			
Теория иерархии потребностей А. Маслоу Теория ERG К. Альдерфера Двухфакторная теория Ф. Герцберга Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда			

Окончание табл. 10

1	2	3	4
Процессуальные теории мотивации			
Теория ожиданий В. Врума Теория справедливости Дж. С. Адамса Теория постановки целей Э. Локка Модель Л. Портера – Э. Лоулера			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5

Деловая игра

Изучите ситуацию: «руководитель ремонтно-строительной организации (РСО) получил информацию о том, что общественная природоохранная организация готовит обращение в СМИ, администрацию города о неудовлетворительных последствиях деятельности РСО в отношении окружающей среды. Также направляется ходатайство в экологическую службу города о вынесении решения и наказании предприятия. Штрафные санкции в отношении предприятий имеют значительный для них размер, к тому же может быть приостановлена работа РСО, что чревато финансовыми потерями. Директор РСО не согласен с тем, как природозащитная организация представляет его предприятие, однако он не владеет стопроцентно ситуацией в этом вопросе, полагаясь на компетентность и ответственность своих специалистов».

1. Смоделируйте и проанализируйте ситуацию, возникшую на «Вашем» предприятии.

2. Разработайте план действий по изучению состояния экологической обстановки и соблюдения природоохранных мер при работе «Вашего» предприятия (какие объекты, документы, должностные лица будут контролироваться и с какой целью).

3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки).

4. Разработайте этапы реализации решения, который предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

5. Опишите контроль реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

1. «Модель» ситуации:

2. План действий:

3. Управленческое решение:

4. Этапы реализации решения:

5. Мероприятия контроля:

Упражнение 1

Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их и по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц:

- квалифицированного рабочего;
- офис-менеджера;
- специалиста (кадастрового инженера, геодезиста, оценщика);
- неквалифицированного рабочего.

Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников.

Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Упражнение 2

Изучив особенности различных видов планирования, заполните табл. 12.

Т а б л и ц а 1 2

Распределение аспектов планирования

Аспект планирования	Тактическое планирование	Стратегическое планирование
Объект рассмотрения	Предприятие; эффективность отдельных процессов на предприятии	Окружение предприятия; существенные изменения в окружении предприятия, положение предприятия по отношению к окружению
Цели...		
Параметры, задаваемые в плане...		
Инструменты...		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6

Деловая игра

Цели игры

1. Усвоить основные понятия функции мотивации.
2. Усвоить содержание основных моделей и теорий мотивации каждой из групп.
3. Познакомиться с возможными методами мотивации персонала в рамках моделей мотивации.
4. Научиться анализировать деятельность организации, давать оценку происходящим событиям, вырабатывать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управления

Вопросы для обсуждения

- 1) потребность, типы, уровни удовлетворения потребностей;
- 2) побуждение;
- 3) закон результата;
- 4) вознаграждение, типы;
- 5) мотив, мотивация, мотивационная структура;
- 6) стимулирование;
- 7) суть разделения теорий мотивации на две группы;
- 8) суть каждой из моделей и теорий мотивации;
- 9) ответы на вопросы к кейсу.

Дополнительные вопросы:

- 1) общее и различное понятий мотивации и стимулирования;
- 2) какие из теорий мотивации Вам представляются наиболее актуальными в современном менеджменте, почему?
- 3) примеры, иллюстрирующие работу различных моделей мотивации.

Упражнение 1

Изучив составляющие процесса контроля, его формы и виды, охарактеризуйте процесс контроля учебной деятельности в вузе. Заполните табл. 13.

Т а б л и ц а 13

Характеристика аспектов контроля в вузе

Составляющие процесса контроля	Характеристики
Цели контроля	
Концепция контроля	
Нормы контроля	
Методы контроля	
Объем и область контроля	

Упражнение 2

На личном примере оцените, каким образом осуществляется контроль над эффективностью вашей деятельности в организации (место производственной практики, место работы).

Выделите этапы контроля и типы.

Насколько эффективен контроль?

Предложите меры по его совершенствованию.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7

Упражнение

Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

Ситуация 2.

Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

Ситуация 3.

Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

Деловая игра 1

1. Проанализируйте возникшую ситуацию.

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие от-

дела, – в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. – Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», – сказал он. «Конечно, нет, – ответила Тамара. – Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас – Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

2. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

Вопросы для обсуждения

- 1) понятие контроля, его объект, предмет, предназначение, субъекты, главные инструменты;
- 2) виды контроля;
- 3) примеры контроля различных видов;
- 4) этапы контроля и выполняемые действия;
- 5) какой из элементов контроля является самым трудным и дорогостоящим, как это влияет на принятие решений по контролю деятельности организации, примеры?
- 6) показатели результативности;
- 7) масштаб допустимых отклонений;
- 8) понятие прямой и обратной связи;
- 9) поведенческие аспекты контроля;
- 10) принцип экономичности контроля.
- 11) метод управления по принципу исключения;
- 12) рекомендации по организации контроля;

- 13) характеристики эффективного контроля;
- 14) основные показатели оценки эффективности системы контроля;
- 15) в чем заключается взаимодействие функций организации, мотивации и контроля?

Деловая игра 2

Цели игры:

1. Исследовать основы власти по различным должностям.
2. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

Исходные теоретические положения:

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, ощущения другого индивида, его отношение к другим людям. Власть – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. Зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, – основная причина трудностей, которую испытывает руководящий персонал.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Это можно выразить формулой баланса власти:

**Уровень влияния облеченного властью лица А
на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А**

Методические указания

Игра проводится в пять этапов.

Э т а п 1. Индивидуально проранжировать должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях, от 1 до 15.

Э т а п 2. Которая из должностей, перечисленных выше, должна иметь наиболее сильные: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Написать объяснения тому, почему Вы выбрали из должностей, как наиболее подходящую для этой категории.

Э т а п 3. Отобрать наименее «властные» должности из своего ранжированного списка и подготовить краткий перечень источников власти и влияния (через политику), которые могли бы быть использованы для усиления власти в данной должности.

Э т а п 4. Преподаватель создает малые группы от 4 до 8 студентов для обсуждения результатов в предыдущих трех этапах управления.

Э т а п 5. Подвести итоги обсуждения и его результатов в малых группах.

Деловая игра обладает сильным игровым моментом, так как имеет дело с призрачным значением власти. Концепция двусмысленности оборачивается значительным разбросом мнений в ранжировании студентами должностей с точки зрения их власти.

Задание

1. Проранжировать должности, перечисленные в исходных данных.
2. Дать обоснование выбора должностей, занимающих первые три наиболее «сильные» позиции: право на власть, власть вознаграждения, власть принуждения.
3. Перечислить источники власти и влияния, которые могли бы быть использованы для усиления власти наименее властных должностей из списка.
4. Обсудить результаты в малой группе.
5. Составить отчет, который должен содержать ранжированный список, список обоснования и список, принятый в группе.

Исходные данные

Список должностей:

- медсестра в больнице;
- ректор в крупном университете;
- генеральный директор в известной фирме;
- техник по медприборам в больнице;
- специалист отдела кадров в известной фирме;
- профессор в крупном университете;
- оператор ПЭВМ в известной фирме;
- бухгалтер в больнице;
- региональный менеджер по продажам в известной фирме;
- ученый в компании высоких технологий;
- милиционер;
- морской прапорщик;
- надомный ремесленник;
- секретарь генерального директора в известной фирме;
- депутат Совета Федерации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8

Упражнение 1

Изучив классификацию ролей руководителя Г. Минцберга, заполните табл. 14. Рассмотрите ролевое поведение руководителя как лидера организации. Сформулируйте основные черты, которыми, по вашему мнению, должен обладать лидер.

Т а б л и ц а 14

Роли руководителя по Минцбергу

Роли руководителя	Характеристика	Пример проявления
...

Упражнение 2

Вопрос	Ответ	Код
Выберите неверное утверждение. Организация – это...	группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели	1
	структура взаимодействия людей для достижения общей цели	2
	процесс взаимодействия людей для достижения общей цели	3
	группа людей объединенных общей целью	4
Выберите верные суждения:	каждый работник знает цели организации	1
	каждый работник знает свою задачу	2
	каждый работник знает, каким образом он должен выполнять свою задачу	3
Что не является признаком организации:	организационная структура	1
	организационная культура	2
	наличие людей	3
	наличие документации по организации деятельности	4
	наличие цели	5
	наличие задач	6
	наличие координирующего центра	7
Выберите верные суждения. К ресурсам всякой организации относятся:	средства коммуникации	1
	транспорт	2
	профессиональные знания работников	3
	финансы	4
	информация о состоянии продвижения товара (услуги) на рынке	5
	производственные фонды	6

В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр			
Выберите признаки горизонтально-го и вертикального раз-делений труда	1. Горизон-тальное раз-деление труда – это разделе-ние:	1) на определенные части общей деятельности	
		2) в соответствии с квалификацией работников	
		3) в зависимости от качества работы персона-ла	
	2. Вертикаль-ное разделе-ние труда – это разделе-ние:	4) по степени ответственности за определен-ный участок	
		5) по принадлежности к управлению предпри-ятием	
		6) по выполнению функции контроля за от-дельным участком	
В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр			
Установите соответствия между назва-нием законов и их трактов-ками	1. Закон си-нергии	1) существует зависимость между всей орга-низацией и ее элементами;	
	2. Закон ин-формирован-ности	2) любая организация стремится сохранить себя как единое целое;	
	3. Закон ком-позиции	3) в организации не может быть больше по-рядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении дел, позволяющем им принимать осмысленные решения;	
	4. Закон со-хранения	4) функционирование всех элементов органи-зации должно быть подчинено общей цели;	
	5. Закон про-порциональ-ности	5) возможности организации как единого це-лого превышают сумму потенциалов ее от-дельных элементов)	

Задание

Проведите анализ нижеперечисленных факторов, определяющих дея-тельность предприятия.

1. Дифференцированность продукции.
2. Наличие собственных технологий высокого качества.
3. Компетентность.
4. Расширение спектра продуктов для более широкого круга потреби-телей.
5. Неблагоприятная налоговая политика государства.
6. Низкая прибыльность.
7. Преимущества в стоимости товаров.
8. Низкие маркетинговые навыки у персонала
9. Признанное лидерство предприятия на рынке.
10. Уверенность в отношении фирм – соперников.
11. Способности к инновациям.

12. Отсутствие стратегического направления.
13. Наличие достаточных финансовых ресурсов
14. Слабое положение на рынке.
15. Устаревшая техника.
16. Медленный рост рынка.
17. Хорошие конкурентоспособные навыки.
18. Неудовлетворительный уровень менеджмента.
19. Плохой контроль.
20. Отсутствие инноваций.
21. Узкий ассортимент продукции.
22. Работа с дополнительными группами потребителей.
23. Отсталость в инновационных процессах.
24. Хорошая репутация у потребителей.
25. Неудовлетворительный имидж на рынке.
26. Изменение нужд и вкусов покупателей.
27. Слабое финансирование проектов.
28. Наличие хорошо продуманной стратегии в данной сфере деятельности.
29. Повышение объема продаж аналогичных продуктов.
30. Внедрение на новые рынки.
31. Быстрый рост рынка.
32. Приход новых конкурентов.
33. Слабость по сравнению с конкурентами.
34. Способность предприятия быстро перейти к более выгодным стратегическим группам.

Распределите их по категориям, занесите в соответствующие графы табл. 15:

1. Внутренние факторы, характеризующие сильные стороны предприятия.
2. Внутренние факторы, характеризующие слабые стороны предприятия.
3. Внешние факторы, представляющие благоприятные возможности предприятия.
4. Внешние факторы, являющиеся факторами угрозы.

Внесите свои предложения в «поля» табл. 15:

1. Поле «Сила и возможности»: как использовать сильные стороны предприятия, для того, чтобы получить отдачу от появившихся возможностей.
2. Поле «Сила и угрозы»: как использовать наличие сильных сторон для устранения угроз предприятию.
3. Поле «Слабость и возможности»: как за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости.

4. Поле «Слабость и угрозы»: как удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию.

Т а б л и ц а 1 5

Анализ сильных и слабых сторон предприятия
(SWOT-анализ)

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле «Сила и возможности»	Поле «Сила и угрозы»
Слабые стороны	Поле «Слабость и возможности»	Поле «Слабость и угрозы»

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9

Задание 1

Рассмотрите рис. 12, отражающий различные сочетания мотивации и способности у работников.

<i>Работник А</i> Мотивация + Способности +	<i>Работник В</i> Мотивация + Способности -
<i>Работник Б</i> Мотивация - Способности +	<i>Работник Г</i> Мотивация - Способности -

Рис. 12. Сочетания мотивации и способностей работников

Ответьте на вопросы:

1. Какие работники желают работать эффективно и производительно?
2. Какие работники проблематичны для предприятия и почему?
3. Что необходимо сделать, чтобы повысить производительность и эффективность работников Б и В? Чем отличаются усилия менеджера?
4. В чем сходство усилий менеджера по управлению работниками А и Г?

Задание 2

1. Разработать систему мотивации труда на предприятии, включающую удовлетворение потребностей (материальных, социальных, моральных) в виде системы поощрений и наказаний:

- Кто поощряется? За что поощряется? В чем заключается поощрение?
- Кто наказывается? За что назначается наказание? Что представляет собой наказание?

Система должна содержать по 3 примера на каждый вид поощрения и наказания.

2. Заполнить табл. 16.

Таблица 16

Система мотивации труда на предприятии

	Поощрения		Наказания	
	Форма поощрения	За что поощрять	Форма наказания	За что наказывать
Материальное стимулирование				
Социальное стимулирование				
Моральное стимулирование				

Задание 3

Познакомьтесь с системами оплаты труда в 2-х американских компаниях. Определите, какие цели преследует каждая система, каковы преимущества предприятию и работникам дает каждая система и какие «минусы» имеет система для предприятия и работников. Заполните соответствующие графы табл. 17.

Компания Du Pont de Nemours использует жесткую систему вознаграждения, которая позволяет распределять риск производства между менеджерами и работниками. Вознаграждение выплачивается по итогам выполнения производственной программы компании, рассчитанной на 3–5 лет. Каждый работник компании, желающий участвовать в этой программе, отчисляет в нее 6 % своего годового заработка. При 100 %-м выполнении плана компания возвращает работникам эти 6 %, а при выполнении плана на 125 или 150 % работники получают дополнительное вознаграждение 6 или 12 % от годового заработка. Если же план выполнен менее, чем на 80%, работники теряют полностью 6 % своего годового заработка.

В компании Nucor выплата вознаграждения связана с качеством производимой продукции и производственной дисциплиной. Размер оплаты труда составляет от 6 до 9 долл. в час, что в 2 раза меньше, чем в среднем по отрасли. Однако, благодаря тому, что рабочие превышают установленные задания по производству продукции, их годовой заработок на 2 тыс. долл. Выше, чем на аналогичных предприятиях. Кроме того существует правило, согласно которому в случае разового опоздания на работу до 30 мин. Работник лишается дневного вознаграждения, а при опоздании свыше 30 мин – еженедельного.

Таблица 17

Характеристика систем оплаты труда
на предприятиях Du Pont de Nemours и Nukor

	Du Pont de Nemours	Nukor
Преследуемая цель системы оплаты труда		
Преимущества для предприятия		
Преимущества для работников		
«Минусы» для предприятия		
«Минусы» для работников		
Ваши предложения по усовершенствованию системы		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10

Задание 1

Используя материал лекций и собственные наблюдения конфликтных ситуаций, возникающих в учебных и трудовых коллективах, заполните табл. 18.

Таблица 18

Причины конфликтов в управлении

Конфликты по вине руководителя		Конфликты по вине подчиненных	
Объективные	Субъективные	Объективные	Субъективные

Задание 2

Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Проанализируйте, каковы могут быть причины таких ситуаций. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?

Ситуация 2

Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом. Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя.

Ситуация 3

Сотрудник сообщает своему начальнику о возникшей сложной ситуации, тот предлагает несколько путей выхода из нее и просит подчиненного

самостоятельно выбрать лучший. Проанализируйте эту ситуацию и, если необходимо, измените действия руководителя.

Ситуация 4

Когда сотрудники приходят к вышестоящему лицу с вопросом о возникшей сложной ситуации, тот раздражается и говорит о том, что они выдумывают проблемы сами. Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 5

Когда менеджер Юрий пришел на работу, то обнаружил, что Александр ожидает его возле офиса: «Я просто не могу работать с Марией в одной команде, занимающейся новым проектом, – были его первые слова. – У нее еще мало опыта, и она не желает воспринимать мою точку зрения серьезно, потому что у меня нет высшего образования». Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Предложите свой вариант действий руководителя.

Задание 3

Вспомните конфликт, который Вы наблюдали на своем рабочем месте во время практики. Ответьте на вопросы.

Что было причиной конфликта?

Как он был разрешен?

Если бы Вы были менеджером, как бы Вы справились с ним по-другому?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11

Задание 1

Внимательно прочитайте материал о различных акцентуациях характера. Ответьте на вопросы:

1. Люди, с каким типом характера могут управлять?
2. Люди, с каким типом характера могут только подчиняться?
3. Люди, с каким типом характера могут и управлять и подчиняться?

Задание 2

1. Проведите попарный сравнительный анализ типов характеров:
 - Гипертимный – аутистический;
 - Неустойчивый – конформный;
 - Психастенический – застревающий;
 - Демонстративный – лабильный;
 - Циклоидный – гипертимный.
2. Заполните сравнительную табл. 19.

Т а б л и ц а 19

Сравнительный анализ типов характеров

Акцентуация характера	Сходства	Различия	Особенности управления	
			могут управлять	могут только подчиняться
Гипертимный				
Аутистический				
Неустойчивый				
Конформный				
Психастенический				
Застревающий				
Демонстративный				
Лабильный				
Циклоидный				
Гипертимный				

Задание 3

Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1

Вы собираетесь на переговоры со сложным клиентом, который к тому же сотрудничает с вашими конкурентами. Опишите, как будете настраиваться на встречу с ним (эффективность варианта зависит от типа человека).

- Я ничего не потеряю, но могу приобрести нового заказчика.
- Интересно, смогу ли переманить клиента на свою сторону, тем самым отобрать долю прибыли у конкурента.

- Потренируюсь в применении новой технологии представления конкурентных преимуществ.

- Познакомлюсь с клиентом: собрано много информации о его компании, а с коммерческим директором до сих пор не встречался.

- В сложных ситуациях я всегда добиваюсь большего.

- Ваше предложение: _____

Ситуация 2

Вам предстоит несколько неприятных объяснений с коллегами в начале дня. Это обстоятельство может вызвать негативные эмоции на целый день. Предложите выход из такой ситуации.

- Перенести разговор на другое время.

- Воспринять, как тренинг переговоров.

- Если возможно, то сделать это письменно.

- После объяснения сделать приятное для себя дело, которое сможет повысить настроение.

- Не планировать на этот день ничего важного и сложного.

- Ваше предложение: _____

Ситуация 3

Вы работаете секретарем и считаете, что ваша застенчивость и скромность – серьезный недостаток. Как можно скорректировать данную ситуацию?

- Превратить в достоинство: представить это качество как вежливость и следование этикету.

- Овладеть техникой переговоров.

- Больше общаться письменно.

- Ваше предложение: _____

Ситуация 4

Вы работаете в отделе продаж. Ваша сильная сторона – коммуникабельность, слабая – работа с документами. Предложите как можно больше способов минимизации отрицательного влияния вашего “недостатка» на результаты работы.

- Делегировать работу с официальными бумагами секретарю, если это возможно.

- Несколько раз проверять документы.

- Максимально автоматизировать процесс подготовки и составления документов (например, с помощью специальных форм в ПК).

- Использовать шаблоны при подготовке деловых бумаг.

- Убедить руководителя поручить данную часть работы другим людям.

- Ваше предложение: _____

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12

Задание

1. Изучите правила подготовки деловой беседы и делового совещания (рис. 13).

2. Разработайте согласно правилам план мероприятий по подготовке и проведению делового совещания, беседы (на выбор).

Правила построения деловой беседы:

1 этап – подготовительный:

- задачи
- составление плана
- регламент
- место проведения
- время проведения
- согласование с собеседником

На этом этапе проверяется готовность по следующим пунктам:

- тщательная продуманность хода беседы
- свобода от стереотипов, готовность принимать людей такими, какие они есть,
 - полная готовность выслушать собеседника, ответить на все его вопросы
 - наличие точного, ясного и корректного плана беседы
 - способность составленного плана вызывать вопросы, уводящие обсуждение в сторону,
 - наличие естественных и убедительных формулировок
 - выражение мыслей точно и ясно
 - правильный выбор тона беседы
 - попытка представить себя на месте собеседника и понять его

2 этап – ознакомительный:

- преодоление психологического барьера,
- установление атмосферы доверия.

3 этап – основной:

- вводная часть
- основная часть
- заключительная часть

Вводная часть	вопросы	
	возражения	
Основная часть	доказательства	слушание
	выводы	
Заключительная часть	решения	

Рис. 13. Структура основной части деловой беседы

Правила подготовки делового совещания:

- Определить тему проведения совещания.
- Обосновать актуальность, целесообразность выбранной темы.
- Определить повестку дня: разработать круг вопросов, освещение которых позволит раскрыть данную тему, назначить выступающих по каждому вопросу.
- Определить качественный и количественный состав участников совещания.
- Назначить день и время проведения.
- Выбрать место проведения совещания.
- Описать деятельность по подготовке участников совещания:
 - кто проводит консультирование по каждому вопросу (экономист, инженер, научный консультант, представитель администрации, заместитель директора по определенному вопросу, начальник подразделения, отдела и т.д.);
 - где получить информацию по каждому вопросу (отдел кадров, служба маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, ОТК и др.);
 - информирование о проведении, повестка дня.
- Определить продолжительность совещания, регламент.
- Просчитать возможные итоги совещания:
 - спрогнозировать выводы, сформулировать возможные решения, к которым придут участники совещания;
 - определить тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
 - определить формы подведения итогов совещания.
- Составить проект информирования об итогах совещания (приказ, информация на сайте, информация в СМИ и др.)
- Определить круг лиц, осуществляющих контроль за выполнением принятого решения.

План мероприятий по подготовке и проведению делового совещания:

Практическое упражнение «Карта»

Цель: продемонстрировать важность обратной связи в устной коммуникации.

Процедура:

Шаг 1. Из группы выбирают двух человек для выполнения ролей менеджера и помощника менеджера. Они поворачиваются спиной друг к другу. Ситуация заключается в следующем. Менеджер находится в незнакомом для него городе. Но этот город хорошо знает помощник. Менеджер должен найти контору поставщика, где нужно срочно забрать чертежи.

Контора закрывается через несколько минут. Менеджер звонит своему помощнику, чтобы узнать как быстрее найти контору в незнакомом городе. Но линия работает так, что менеджер слышит помощника, а тот – очень плохо. Время нельзя терять и менеджер решает получить разъяснения, не задавая ему дополнительные вопросы. Перед началом преподаватель выдает помощнику карту, где указано место расположения конторы и место, где находится менеджер.

Шаг 2. По инструкциям помощника менеджер рисует на чистом листе бумаги маршрут движения. Наблюдатели следят, чтобы менеджер не задавал вопросы.

Шаг 3. Менеджер и помощник меняются ролями и работают по другой карте, но с возможностью задавать вопросы.

Шаг 4. Наблюдатели оценивают качество нарисованного маршрута в сравнении с оригиналом в первом и во втором случаях.

Упражнение

Традиционный подход к классификацией стилей руководства выделяет стиль, сосредоточенный на работе и на человеке. Изучив характеристики стилей руководства в соответствии с различными теориями, заполните табл. 20. Проанализируйте автократичный, демократический и либеральный стили и их разновидности.

Т а б л и ц а 2 0

Характеристики одномерных стилей управления

Критерии	Автократичный (авторитарный)	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителей			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Принципы подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13

Задание 1

Рассмотрите Ваши источники власти при следующих ситуациях взаимоотношений с окружающими:

Ситуация А – взаимоотношения с сотрудником или группой, которые находятся в Вашем непосредственном подчинении.

Ситуация Б – взаимоотношения с Вашим менеджером или коллегиальным управленческим органом, официально уполномоченным контролировать Вашу работу.

Оцените степень важности каждого из указанных ниже различных источников власти, используя систему оценки от 1 (низкая степень) до 5 (высокая степень), применительно к каждой ситуации (табл. 21).

Сравните полученные результаты. Какие различия Вы замечаете?

Т а б л и ц а 2 1

Источники власти

Источник власти	Ситуация А	Ситуация Б
Положение или должность		
Контроль над ресурсами		
Социальные связи		
Экспертные знания: техническое знание		
Знание процесса		
Контроль над информацией		
Личностные качества		

Возможно, Ваша должность и контроль над ресурсами будут более важны во взаимоотношениях, представленных в ситуации А, чем в ситуации Б. Экспертные знания и социальные связи, которые Вы используете, вероятно, будут несколько отличаться в рассмотренных взаимоотношениях. Весьма вероятно, что источником власти является контроль над потоками информации, поступающей «сверху – вниз» в ситуации А и «снизу – вверх» – в ситуации Б. Важный урок, который необходимо зафиксировать после выполнения этого задания, заключается в том, что Ваши источники власти или их мощность будут меняться в зависимости от различных ситуаций, в которых Вы можете оказаться.

Все рассмотренные источники власти признаются законными (легитимными) до тех пор, пока они используются корректно для реализации целей, согласованных с целями организации. Однако власть может быть разрушительной и нелегитимной. Это так называемая негативная власть. При-

мерами использования негативной власти могут служить различные бюрократические проволочки, блокирование информации, срыв мероприятий.

Задание 2

Проведите инвентаризацию распределения своего времени. Заполните 22 и 23 таблицы в соответствии с приведенными перечнями временных потерь (убийц времени).

Убийцы времени – внутренние помехи

- 1) неумение отказывать и говорить НЕТ;
- 2) привычка хвататься за все и сразу;
- 3) неверная оценка сроков и объемов работ;
- 4) желание всегда быть полезным и помогать всем;
- 5) природная медлительность;
- 6) отсутствие привычки вести записи;
- 7) излишняя общительность;
- 8) нежелание устанавливать dead line для задания/работы;
- 9) привычка приступать к работе не обеспечив себя всем необходимым;
- 10) не умение расставлять приоритеты;
- 11) привычка каждые 5–10 минут проверять почту (блоги, форумы, RSS) или другую информацию на сайте;
- 12) «Одноклассники.ру» и «В контакте.ру» (и др. социальные сети)
- 13) недостаток отдыха (постоянное сонное-выжатое состояние);
- 14) привычка полностью полагаться на память;
- 15) природная рассеянность;
- 16) привычка откладывать ежедневные дела на конец дня;
- 17) не умение следить за выполнением проекта;
- 18) привычка курить.

Убийцы времени – внешние помехи

Помехи извне — это плоды нашего рабочего окружения; события, отвлекающие внимание и лишаящие контроля над временем. Эти убийцы времени бывают следующими:

- задержки при выходе из дому (Ключи забывали дома?);
- задержки в дороге (Очередь на маршрутку);
- болтовня с коллегами;
- неполадки с компьютером и доступом в Интернет;
- электронная почта (спам);
- совещания;
- поиск папок, ручек и т. д. (поиск чашки для кофе);

- телефонные звонки;
- курсы повышения квалификации;
- посетители;
- прослушивание сообщений голосовой почты.

А какие у вас есть убийцы времени, которые не добавлены в список?
Перечислите. _____

Т а б л и ц а 22

Анализ использования времени. Инвентаризация времени.

Продуктивная деятельность

Анализ использования времени	Изменение расхода времени	Анализ ценности времени
Подготовка к докладу 1,5 ч	0.5 ч	В

Т а б л и ц а 23

Анализ использования времени. Инвентаризация времени.

Помехи, перерывы в работе

Анализ временных потерь	Источники временных потерь	Листки-памятки
1) кофе 3×10 мин = 0,5 ч 2) телефонный разговор 4×10 мин = 40 мин	Недостаток отдыха Телефонные звонки	Соблюдать режим дня. Делать зарядку. Отвечать во время работы только на важные звонки

Шаги инвентаризации:

1. Выписать ВСЕ свои дела
2. Рассортировать:
 - Важное и срочное – А
 - Важное и несрочное – Б
 - Неважное и срочное – Г
 - Неважное и несрочное – Д

По результатам заполняются таблицы 22 и 23.

3. Составить инвентарную опись всех видов деятельности, в которой вы участвовали

- а) анализ видов деятельности и расхода времени
- б) листок дневных помех, перерывов в работе

4. Подсчитать дневные и недельные расходы времени на продуктивную и непродуктивную деятельность (в часах).

Продуктивная деятельность за день:

Продуктивная деятельность за неделю:

Непродуктивная деятельность за день:

Непродуктивная деятельность за неделю:

Рассмотреть инвентарную опись своего времени надо с таких позиций, чтобы выявить слабые и сильные стороны вашего личного рабочего стиля. Выявив сильные стороны, вы должны систематически их развивать. Вскрыв свои личные слабые стороны вам нужно разработать исходные пункты и стратегию по их преодолению.

5. Распознайте и определите в деталях с помощью своих формуляров критические моменты, вредные привычки и наиболее частые ошибки вашего стиля:

6. Анализ поглотителей времени.

Инвентаризация времени – ключ к успешному самоменеджменту! Метод записи сам по себе дает большой дидактический и познавательный эффект. Путем инвентаризации временных затрат вы сможете проанализировать в тезисном порядке ваши поглотители времени и найти способы их устранения.

Деловая игра

Цели

1. Научиться самостоятельно искать и критически осмысливать предметную информацию.

2. Научиться формулировать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

Порядок выполнения работы:

1. Студенты индивидуально или в парах:

1) изучают лекционный материал по указанным темам и готовят список вопросов по проблематике менеджмента и предпринимательства в земельно-имущественной сфере;

2) ищут информационные материалы в специализированных (экономических, управленческих, технических и др.), новостных изданиях, СМИ, в которых представлены:

- практические примеры;
- кейсы;

- проблематика;
- инновации;
- аналитика;
- обзоры и т.д., иллюстрирующие изучаемые темы.

3) составляют отчет по проделанной работе с указанием источников информации и в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

2. На занятии обсуждается теоретический и найденный студентами практический материал по изучаемым темам.

Вопросы для обсуждения

1) значимость менеджмента в предпринимательстве на рынке недвижимости;

2) понятие организаций в земельно-имущественной сфере, их типология, примеры;

3) принципы менеджмента и предпринимательства в земельно-имущественной сфере;

4) понятие информации, связи, процесса, входа, выхода, прямой и обратной связей, ограничений;

5) схема организации как кибернетической системы с управлением.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14

Упражнение

Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

Вопрос	Ответ	Код
Выберите верный ответ. Информационная технология это...	процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления (информационного продукта)	1
	выполнения различных математических расчетов: от простых арифметических вычислений до решения уравнений с частными производными	2
	выпуск продукции, удовлетворяющей потребности человека или системы	3
Установите соответствие между графами. В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр		
1) программная среда	1) вид используемой техники для решения основных задач	
2) техническая среда	2) набор программных средств	
3) предметная среда	3) содержание конкретной предметной области науки, техники, знания	
4) технологическая среда	4) инструкции, порядок пользования, оценка эффективности и др.	
Перечислите основные принципы ИТ	1. 2. 3.	
Выберите неверный ответ. Комплексное применение ИТ означает...	приобретение информационной культуры	1
	решать задачи оптимизации деятельности;	2
	осуществлять проверку статистических гипотез средствами конструирования математических моделей и другими инструментами, необходимыми для проведения разнообразных технических расчетов	3
	выполнять различные математические расчеты: от простых арифметических вычислений до решения уравнений с частными производными;	4

Деловая игра

Цели

1. Научиться самостоятельно искать и критически осмысливать предметную информацию.
2. Научиться формулировать, аргументировать и отстаивать собственное мнение в вопросах управленческой деятельности.

Порядок выполнения работы

1. Студенты индивидуально или в парах:

1) изучают лекционный материал по пройденным темам и готовят список вопросов, требующих разъяснения;

2) ищут информационные материалы в специализированных (экономических, управленческих, технических и др.), новостных изданиях, СМИ, в которых представлены:

- практические примеры;
- кейсы;
- проблематика;
- инновации;
- аналитика;
- обзоры и т.д., иллюстрирующие изучаемые темы.

3) составляют отчет по проделанной работе с указанием источников информации и в электронном виде выкладывают на кампус (дата и время оговариваются заранее).

2. На занятии обсуждается теоретический и найденный студентами практический материал по изучаемым темам.

Вопросы для обсуждения

1) автор и время возникновения концепции управления по целям (УПЦ);

2) цели внедрения УПЦ;

3) основные положения, этапы УПЦ;

4) понятие информационной системы, информационной технологии;

5) возможности, предоставляемые современными информационными технологиями и системами;

6) характеристика уровней информационных систем;

7) значимость информационных систем и технологий в современном менеджменте в земельно-имущественной сфере;

8) понятие интегрированной информационной системы;

9) понятие аутсорсинга;

10) основные причины аутсорсинга;

11) преимущества и проблемы аутсорсинга;

12) какие сферы деятельности, функции организации наиболее часто передают на аутсорсинг?

13) отличие аутсорсинга от передачи субподрядчику;

14) модели аутсорсинга;

15) терминология аутсорсинга;

16) ситуации целесообразности перехода организации на аутсорсинг;

17) препятствия на пути перехода к аутсорсингу;

18) понятие логистического аутсорсинга, его актуальность;

19) каким организациям необходим логистический аутсорсинг?

20) основные услуги логистического аутсорсинга.

Задание

Охарактеризуйте основные подходы к принятию решений (табл. 24).

Т а б л и ц а 24

Характеристика подходов к принятию решения

№	Типы решений	Сущность	Пример
1	Централизованный		
	Децентрализованный		
2	Групповой		
	Индивидуальный		
3	Система участия		
	Система неучастия		
4	Демократический		
	Совещательный		

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ (часть первая).
2. Гражданский кодекс РФ (часть вторая).
3. Трудовой кодекс РФ.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2010. 499 с.
5. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник. – М.: Инфра-М. 2012. 459 с.
6. Управление организацией: учебник / под ред. А.Т. Поркова, Н.А. Саламагина М. Инфра-М. – 2010. – 735 с.
4. Основы менеджмента и предпринимательства: учеб. пособие для магистрантов направления 21.04.02. «Землеустройство и кадастры» / Н.Ю. Улицкая, М.С. Акимова. – Пенза: ПГУАС, 2015.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Амелина, П.Ю. Методическое обеспечение оценки эффективности предпринимательской деятельности в сфере девелопмента [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / П.Ю. Амелина. – СПб., 2012. – 24 с.
2. Амонов, М.О. Развитие системы государственного регулирования и поддержки предпринимательства [Текст]: дис... к.э.н. / М.О. Амонов. – СПб., 2014. – 181 с.
3. Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. для вузов / А.Н. Асаул. – СПб.: Питер. 2013. – 352 с.
4. Ахметшин, Р.М. Развитие системы государственного регулирования инфраструктурного обеспечения малого предпринимательства [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / Р.М. Ахметшин. – Казань. 2013. – 22 с.
5. Балахонова, Е.В. Менеджмент и маркетинг [Текст]: учеб. пособие для студентов неэкономических специальностей / Е.В. Балахонова. – Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2009. – 272 с.
6. Бусов, В.И. Управление недвижимостью: теория и практика [Текст]: учебник для академического бакалавриата / В.И. Бусов, А.А. Поляков. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 517 с.
7. Кошелева, Т.Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст]: учеб. пособие / Т.Н. Кошелева. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2009. – 226 с.
8. Леонгард, К. Акцентуированные личности [Текст] / К. Леонгард. – Ростов н/Д: Феникс, 1997 г.
9. Личко, А.Е. Психопатии и акцентуации характера у подростков [Текст] / А.Е. Личко. – Ленинград: «Медицина», 1983.
10. Мацюян, Д.О. Развитие механизма повышения конкурентоспособности предпринимательских структур (на примере строительных организаций) [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / Д.О. Мацюян. – М., 2012. – 24 с.
11. Менеджмент: управление организационными системами [Текст]: учеб. пособ. / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С.В. Петухова. – 2-е изд. стер. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 406 с.
12. Менеджмент и предпринимательство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://westieclub.ru/finansy/menedzhment-i-predprinimatelstvo/>
13. Методические рекомендации по использованию методов активного обучения в учебном процессе [Текст] / Э.Б. Калиниченко, С.А. Захарова, С.В. Акчурин. – Саратов: ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2011. – 22 с.
14. Муриев, М.В. Становление и развитие предпринимательства на российском рынке жилья [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / М.В. Муриев. – Владикавказ, 2014. – 26 с.
15. Образовательный сайт Викторовой Т.С. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.viktorova-ts.ru/lek/Menedjment/index.html>

16. Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А. Москвичев. – М., 2006. – 192.
17. Основы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bibl.tikva.ru/base/V1734/V1734Content.php>
18. Практические занятия по курсу «Основы менеджмента» [Текст]: Ч. 2. / составитель Т.В. Алесинская – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2012. – 50 с.
19. Семенов, А.К. Основы менеджмента [Текст]: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дашков и К°», 2008. – 556 с.
20. Сухов, В.Д. Основы менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях [Текст]: учеб. для студ. сред. проф. образования / В.Д. Сухов. – М.: Издательский центр «Академия», 2013. – 240 с.
21. Федонина, Е.В. Совершенствование управления деятельностью субъектов малого предпринимательства [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / Е.В. Федонина. – М., 2012. – 26 с.
22. Шевров, В.Ю. Управление ресурсным потенциалом предпринимательских структур [Текст]: автореф. дис... к.э.н. / В.Ю. Шевров. – СПб., 2013. – 28 с.
23. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры [Текст]: учеб. пособие / Д.Д. Вачугов, Н.А. Кислякова. – М. Высш. шк., 1998.
24. Страхова, О.А. Менеджмент. Практические ситуации, деловые игры, упражнения [Текст] / О.А. Страхова. – СПб., 2000.
25. Найденова, Л.И. Практикум по курсу «Основы менеджмента». [Текст]: учеб.-метод. разработка для студентов вуза / Л.И. Найденова. – Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2002.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	5
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1.....	14
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2.....	18
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3.....	22
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4.....	26
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5.....	31
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6.....	33
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7.....	35
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 8.....	39
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 9.....	43
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 10.....	46
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 11.....	48
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 12.....	50
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 13.....	53
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 14.....	58
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	62

Учебное издание

Улицкая Наталья Юрьевна
Акимова Мария Сергеевна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Методические указания к практическим занятиям
по направлению подготовки 21.04.02 «Землеустройство и кадастры»

В авторской редакции
Верстка Т.А. Лильп

Подписано в печать 12.10.15. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл.печ.л. 3,72. Уч.-изд.л. 4,0. Тираж 80 экз.
Заказ №363.

Издательство ШУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.