



Министерство науки и высшего образования  
Российской Федерации  
**Братский педагогический колледж**  
федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего  
образования  
«Братский государственный университет»

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

**методические указания по выполнению  
практических работ**

для студентов  
очной и заочной формы обучения  
специальности

40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Автор: С.П. Виниченко

**Братск, 2020**

Менеджмент. Методические рекомендации по выполнению практических работ /Сост. С.П. Виниченко.- Братск, 2020.- 32 с.

Методические рекомендации по дисциплине Менеджмент адресованы студентам образовательных организаций среднего профессионального образования.

Предложенный материал предназначен для выполнения практических работ.

В методических рекомендациях составлены задания для выполнения практических работ, по изучаемым темам, дается алгоритм выполнения заданий практических работ, дается перечень методической и специальной литературы, критерии оценивания заданий.

Печатается по решению научно-методического совета  
Братского педагогического колледжа ФГБОУ ВО «БрГУ»  
665709, г. Братск, ул. Макаренко 40

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Тематика практической работы	5
Рекомендуемая литература	32

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа учебной дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности среднего профессионального образования (далее СПО) 40.02.01 Право и организация социального обеспечения, входящей в укрупненную группу специальностей 40.00.00 Юриспруденция.

Рабочая программа учебной дисциплины «Менеджмент» предназначена для изучения основных положений конституционного права в учреждениях среднего профессионального образования, реализующих образовательную программу среднего образования, при подготовке квалифицированных специалистов среднего звена заочной формы обучения.

Юрист должен обладать общими компетенциями, включающими в себя способность (по базовой подготовке):

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственность за результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 10. Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.

ОК 11. Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.

ОК 12. Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.

ПК 1.2. Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.

ПК 2.3. Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.

Цель курса «Менеджмент» – формирование у студентов представления о менеджменте как о науке, расширение юридического и политического кругозора, приобретение объема знаний, необходимого для выполнения будущих профессиональных обязанностей, формирование высокого уровня правовой культуры.

Методические рекомендации направлены, прежде всего, на оказание методической помощи студентам при проведении практических занятий по дисциплине «Менеджмент».

При выполнении практических работ необходимым является наличие умения анализировать, сравнивать, обобщать, делать выводы.

Данные методические рекомендации преследуют следующие цели:

- расширение и углубление знаний, полученных студентами при изучении теоретического материала данной темы;

- развитие аналитических умений и навыков, навыков использования методов управления в профессиональной деятельности.

Для достижения этих целей, а также в связи с необходимостью повышения эффективности и качества учебного процесса, теоретические положения систематизируются с фактами, правовыми ситуациями.

## ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	контролируемые разделы, темы дисциплины	коды контролируемых компетенций
1.	<b>Раздел 1. Методологические основы менеджмента</b>	ОК 1-3; ОК 6-8;
	<b>Тема 1.1.</b> Сущность современного менеджмента	
	<b>Тема 1.2.</b> Организация и ее среда	
2.	<b>Раздел 2. Функции менеджмента</b>	ОК 1-3; ОК 6-8;
	<b>Тема 2.2.</b> Планирование и организация деятельности коллектива	
	<b>Тема 2.3.</b> Мотивация сотрудников	
3.	<b>Раздел 3. Методы управления</b>	ОК 1-3; ОК 6-8; ОК 10-12; ПК 1.2, ПК 2.3
	<b>Тема 3.1.</b> Деловое общение	
	<b>Тема 3.2.</b> Управленческое решение	
	<b>Тема 3.3.</b> Руководство в организации	

## Практическая работа № 1

Тема: Характерные черты современного менеджмента

Критерии оценки:

«отлично» – правильно выполнено 85-100% теста;

«хорошо» – правильно выполнено 65-84% теста;

«удовлетворительно» – правильно выполнено 45-64% теста;

«неудовлетворительно» – выполнено менее 45% теста;

1. Менеджер – это наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность. (Да/Нет)
2. Все наемные управляющие, работающие в любой организации, - менеджеры. (Да/Нет)
3. С какими из перечисленных наук менеджмент не связан?
  - а) психология;
  - б) философия;
  - в) экономическая теория;
  - г) физика.
4. Менеджмент как наука тесно связан с техническими дисциплинами. (Да/Нет)
5. В задачу менеджера входит обеспечение существования и успеха фирмы на рынке. (Да/Нет)
6. Какие из способностей менеджеру не нужны?
  - а) способность влиять на людей;
  - б) способность к длительной концентрации внимания и к четким движениям;
  - в) способность к самосовершенствованию;
  - г) способность обучать других.
7. Какие из знаний и умений необходимы менеджеру?
  - а) умение рассчитать заработную плату;
  - б) умение планировать деятельность;
  - в) знать формы мотивации людей;
  - г) умение выполнять технологические процессы.
8. Основатель науки менеджмента – Ф.Тейлор. (Да/Нет)
9. С чем было связано возникновение практики управления?
  - а) с развитием технологий производства;
  - б) с разделением и кооперацией труда;
  - в) с усилением роли государства;
  - г) с развитием финансовых отношений.

10. С разделением и кооперацией труда связано?

а) возникновение менеджмента как самостоятельного вида деятельности;

б) возникновение менеджмента как науки;

в) развитие школ менеджмента;

г) развитие методов менеджмента.

11. Требования к менеджеру все время растут. (Да/Нет)

12. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний? \_\_\_\_\_

13. У истоков школы административного управления стоял Г. Форд. (Да/Нет)

14. Какая школа менеджмента центральным вопросом считала совершенствование операций рыночного труда?

а) школа поведенческих наук;

б) школа научного управления;

в) административная школа управления;

г) все школы.

15. Какая школа менеджмента центральным вопросом считала причины поведения людей?

а) школа поведенческих наук;

б) школа научного управления;

в) административная школа управления;

г) все школы.

16. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?

---

17. Методы управления следует использовать комплексно. (Да/Нет)

18. Выделяют такие группы методов менеджмента: социально-организационные, психологические, административно-экономические. (Да/Нет)

19. Психологические методы основаны на глубоком познании психологической природы человека. (Да/Нет)

20. На непосредственной зависимости материальной обеспеченности человека от результатов труда построены экономические методы управления. (Да/Нет)

21. Использование экономических и социально-психологических методов управления предполагает...

а) признание неформального статуса;

- б) прямое подчинение;
- в) похвалу начальника;
- г) проведение инструктажа;
- д) нормирование результатов труда;
- е) начисление премии;
- ж) объявление выговора;
- з) повышение заработной платы.

22. Методы властной мотивации это экономические методы.

(Да/Нет)

23. Использование административных методов управления предполагает...

- а) признание неформального статуса;
- б) прямое подчинение;
- в) похвалу начальника;
- г) проведение инструктажа;
- д) нормирование результатов труда;
- е) начисление премии;
- ж) объявление выговора;
- з) повышение заработной платы.

24. Из перечисленных характеристик выберите те, которые относятся к американской модели менеджмента:

- а) система "пожизненного найма";
- б) краткосрочная занятость управленцев;
- в) продвижение по службе с учетом выслуги лет;
- г) индивидуальная оценка и аттестация работников.

25. Из перечисленных характеристик выберите те, которые относятся к японской модели менеджмента:

- а) система "пожизненного найма";
- б) краткосрочная занятость управленцев;
- в) продвижение по службе с учетом выслуги лет;
- г) индивидуальная оценка и аттестация работников.

26. Стремление всегда быть лучше своих конкурентов – это принцип:

- а) японского менеджмента;
- б) американского менеджмента;
- в) российского менеджмента;
- г) всех национальных моделей менеджмента.

27. Ориентация предприятия на спрос и потребности рынка является характеристикой национальной модели менеджмента. (Да/Нет)

28. Под влиянием психологических особенностей и национальных традиций формируется современная модель менеджмента. (Да/Нет)

29. Какой подход к управлению рассматривает этот процесс, как процесс состоящий из отдельных функций?

а) процессуальный;

б) системный;

в) ситуационный;

г) все подходы.

30. Персонал организации, подвергаемый управляющему воздействию, составляет понятие менеджмента. (Да/Нет)

31. Различные уровни аппарата управления составляют менеджмент организации. (Да/Нет)

32. Какой подход к управлению рассматривает этот процесс, как взаимодействие элементов организации между собой и внешней средой, каждый из которых вносит вклад в развитие целого?

а) процессуальный;

б) системный;

в) ситуационный;

г) все подходы.

33. Управление основанное на отборе, обработке и анализе информации, это...

а) маркетинг-менеджмент;

б) тайм-менеджмент;

в) эскаутинг-менеджмент;

г) инновационный менеджмент.

34. Управление процессами изучения потребительских предпочтений, реализации продукции, это...

а) маркетинг-менеджмент;

б) тайм-менеджмент;

в) эскаутинг-менеджмент;

г) инновационный менеджмент.

## Практическая работа № 2

Тема: Анализ внутренней и внешней среды

Цель: 1. Выработать навыки применения полученных знаний при анализе ситуации.

Время на выполнение работы: 2 часа

Задание: провести SWOT-анализ вашей личности в перспективе развития какой-либо конкретной ситуации, например, продвижения по карьерной лестнице. В качестве примера конкретной перспективы может быть принят вариант, для которого выполнялось построение дерева целей, либо любой другой по усмотрению студента. Анализируемая перспектива (цель) должна быть сформулирована в заголовке таблицы.

Методика проведения SWOT-анализа.

SWOT-анализ — исследование, направленное на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, оценку его возможностей и потенциальных угроз. Сильные стороны (Strengths) и слабые стороны (Weaknesses) являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (Opportunities) и угрозы (Threats) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

На первом этапе SWOT-анализа формируется 4 списка факторов, которые удобно расположить в виде матрицы.

### Пример матрицы SWOT-анализа

Сильные стороны: <ul style="list-style-type: none"><li>• Высокое качество родукции фирмы</li><li>• Муниципальная помощь</li><li>• Квалифицированный персонал</li></ul>	Слабые стороны: <ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие новых видов продукции</li><li>• Слабый маркетинг</li><li>• Недостаток финансов</li></ul>
Угрозы: <ul style="list-style-type: none"><li>• Жесткая конкуренция</li><li>• Покупатели ожидают разнообразного дизайна</li></ul>	Возможности: <ul style="list-style-type: none"><li>• В данном регионе много озер, прудов и водоемов</li><li>• Увеличение числа желающих провести досуг на воде</li></ul>

На втором этапе анализа последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании (все возможные парные комбинации).

Полученные сочетания также можно расположить в виде матрицы 2.

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	<b>СИВ</b>	<b>СИУ</b>
<b>Слабые стороны</b>	<b>СЛВ</b>	<b>СЛУ</b>

- Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

- Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.

- Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.

- Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

### Практическая работа № 3

Тема: Планирование и организация деятельности

Цель: 1. Выработать навыки применения полученных знаний в ходе выполнения задания.

Время на выполнение работы: 4 часа

Задание: разработать дерево целей, включающее не менее двух ветвей и трех уровней, для достижения стратегической цели. Для всех целей указать исполнителей и сроки достижения. В качестве стратегической цели можно принять:

- поездка в отпуск за границу;
- приобретение квартиры;
- получение прав на вождение машины;
- получение высшего образования;
- устройство на работу или продвижение по карьерной лестнице;
- переезд на новое место жительства;
- бракосочетание и тому подобное.

Пример дерева целей представлен на рис.1.

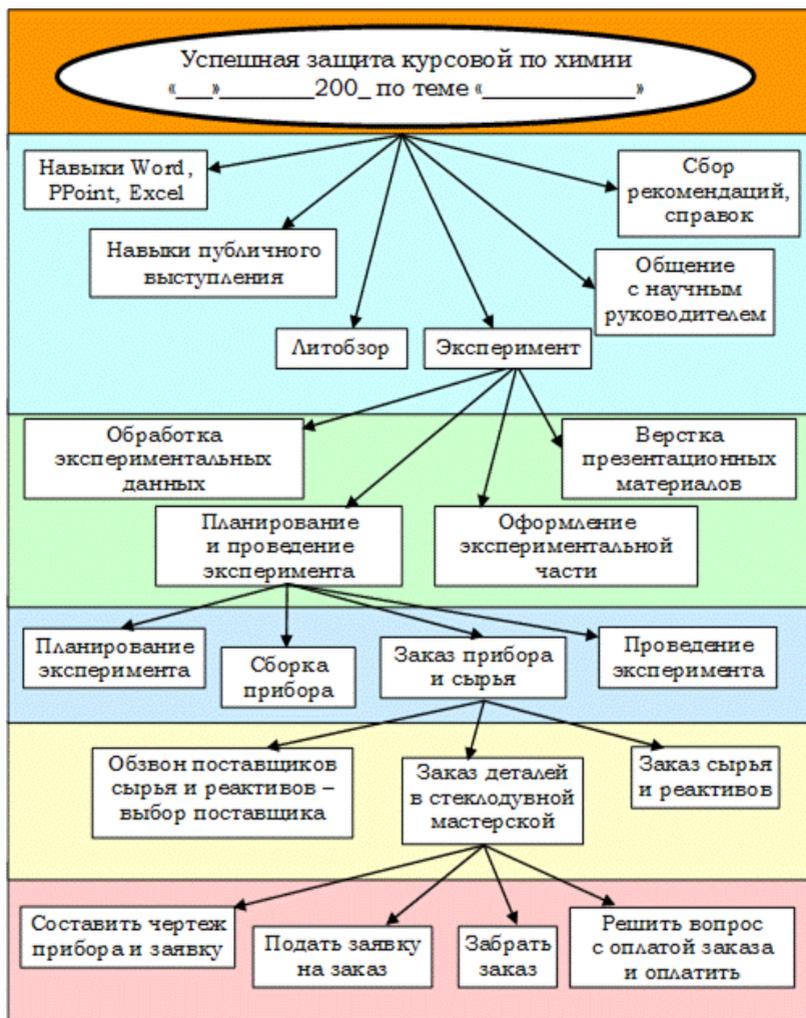


Рис.1. Пример дерева целей

#### Практическая работа № 4

Тема: Мотивации трудовой деятельности персонала и принятия решений с учетом особенностей менеджмента в профессиональной деятельности

Цель: 1. Выработать навыки применения полученных знаний в ходе выполнения задания.

Время на выполнение работы: 2 часа

Ситуация 1. Дуглас Макгрегор. Человеческий аспект предприятия

Традиционный подход к управлению выражен «теорией Х». Она заключается в том, что среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишён амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. При этом он эгоистичен и равнодушен к делам организации.

Д. Макгрегор считал, что «Теория Х» основана на ошибочных представлениях о природе человека. То, как представляет себе поведение «Теория Х», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения он опирался на идеи, высказанные его коллегой Абрахамом Маслоу. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации.

Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворённые потребности, а удовлетворённые ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, его мотивами становятся социальные потребности.

Эгоистические потребности – в статусе, соревновательности, достижении независимости, компетентности, признании и уважении – не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности.

В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. Этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня – в самореализации.

Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его

неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным и стремится избегать ответственности.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаём условия труда, гарантируем занятость, льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности. После этого мотивация перемещается на социальный уровень. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны.

Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать всё больше и больше зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности.

Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока это всё актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестаёт действовать. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности.

Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «Теория X»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования.

Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Макгрегор называл её «Теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация.

В современном производстве многое – технология, управление – построено на принципах «теории X». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным. Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока ещё удовлетворение высших потребностей – социальных, эгоистических и духовных – люди находят не на производстве, а вне его.

Вопросы для анализа

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?
2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?
3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?
4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»?

#### Ситуация 2. Оплата по компетенциям

Компания «Любимый край» – российский лидер по производству овсяного печенья. Очередной проект, который сейчас внедряется в компании, называется «Оплата по компетенциям». Он представляет собой систему оценки, мотивации и расчёта заработной платы всех сотрудников компании. Планируется, что в конечном итоге размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от навыков конкретного работника. С этой целью составляются карты компетенций, в которых прописаны навыки, необходимые для успешной работы, и на основе оценки каждого работника принимается решение о величине его заработной платы. Прогнозируется, что такой принцип будет способствовать стремлению обучаться необходимым навыкам и развивать их. Для овладения нужными компетенциями будут организованы программы обучения. Пока осуществляются первые этапы проекта.

Любую работу можно описать как набор компетенций – всего в компании их выделено около 70. При этом в работе менеджера задействовано порядка 25 компетенций, а в работе укладчицы – 10. Руководство «Любимого края» определило девять ключевых компетенций, актуальных сейчас для компании, и прибавляет сотрудникам бонусы к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки. Ключевые компетенции разбиты на группы: шесть – базовые, три – управленческие, и ещё выделена компетенция по проектному управлению – набор из базовых и управленческих. Укладчице надо обладать первыми шестью компетенциями, а для менеджеров различных уровней важны оценки по семи или девяти компетенциям, в зависимости от занимаемой должности.

Оценка сотрудника производится несколькими людьми: коллегой, клиентом, подчинённым, руководителем. В самом начале проекта

каждая сторона оценивала все компетенции, но сейчас процедура изменилась – например, коллега не оценивает профессионализм сотрудника. Удалось определить вес каждой из сторон в оценке конкретного фактора. Например, для компетенции «клиентоориентированность» вес оценки клиента составит 90%. Далее с учётом всех факторов рассчитывается процент, который и прибавляется к окладу. Также работнику предлагается заполнить шкалу самооценки. Она не учитывается при доплате, но её сравнивают с оценками, данными клиентом, коллегой и руководителем. Если наблюдаются сильные расхождения, то ведётся работа по их устранению.

Внедрение этого проекта протекает болезненно, хотя все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно или, в худшем случае, нейтрально. После первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования, произошла забастовка на производстве. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо в соответствии с занимаемой должностью. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства.

Одним из важных факторов недовольства стала зависть. Возникли вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» Ответом был встречный вопрос: «А вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не владеют информацией. Тогда сотрудники стали хлопотать о точном соблюдении процедуры – следить за тем, чтобы тест не потерялся, и чтобы их оценивали люди, которые могут оценить по справедливости.

Вопросы для анализа

1. По вашему мнению, правильное ли решение приняло руководство, изменив систему начисления заработной платы?
2. Есть ли недостатки у описанной системы оплаты труда?
3. Как вы думаете, почему было принято решение не использовать в системе оценки коллег?
4. Зачем работнику предлагается заполнить шкалу самооценки, если она не учитывается при начислении зарплаты?
5. Какая мотивационная теория объясняет возмущение людей, когда они видели, что другим начислили больше?

Ситуация 3. Разные люди – разная мотивация

Ниже представлены сведения о нескольких людях. Прочитайте информацию и ответьте на поставленные вопросы.

1. Иван Доронин, 37 лет. Ветеран чеченской войны. Когда-то Иван хотел связать свою жизнь с военной карьерой. Но впоследствии был тяжело ранен, восстанавливался в течение двух лет. Появилось психологическое отвержение войны и всего, что с ней связано. Три года назад Иван устроился охранником в супермаркет. Не был удовлетворён работой и через год перевёлся на должность менеджера по продажам. Недавно получил повышение – теперь под его руководством 8 продавцов. Зарплата – 40 тыс. руб. в месяц. Учится на третьем курсе заочного отделения по направлению «Экономист». Коммуникабелен, инициативен. Женат, двое детей.

2. Валерия Зорина, 42 года. Медсестра в районной больнице. Валерия работает здесь уже 20 лет. За это время зарекомендовала себя ответственным и добросовестным работником. Отзывы пациентов – только положительные. Благодаря её огромному опыту, к ней относятся с уважением не только коллеги-медсёстры, но и врачи. Её мечта, как она считает, несбыточная, – учиться на врача. Её останавливает нехватка времени и финансов. Зарплата – 22 тыс. руб. в месяц. Замужем, трое детей.

3. Егор Романов, 20 лет, студент 4-го курса Экономического института. Учится без троек. Устроился в фармацевтическую фирму в качестве помощника маркетолога. Его работа заключается в телефонных звонках (на дому) потребителям лекарств и опросах, осуществляемых по одной и той же схеме. Егор вынужден просиживать у телефона по 4 часа в день, включая выходные. Зарплата – 4 тыс. руб. в неделю. Общителен, энергичен, быстро находит общий язык с людьми. Занимается спортом. Не женат, но есть девушка. Живёт с родителями.

4. Геннадий Букин, 38 лет. Продавец обуви. Имеет среднее специальное образование по специальности «валяльщик III разряда». Работает в магазине уже 15 лет без каких-либо повышений. Не выказывает желаний подниматься по карьерной лестнице. Коммуникабелен, но безынициативен. Несколько раз был пойман спящим на рабочем месте. Тем не менее, его продажи стабильно высоки, поэтому вопрос об увольнении не стоит. Зарплата – 30 тыс. руб. в месяц. Геннадий содержит неработающую жену и двоих детей.

5. Владимир Селиванов, 27 лет. Окончил институт по специальности «Бурение скважин». Сразу же был устроен отцом

руководителем буровой бригады в транснациональной компании, где работает уже 6 лет. Режим работы – вахтовый. Отлично знает английский язык и без проблем общается с англоязычным руководством. К подчинённым требователен, даже резок, высказывает к ним пренебрежительное отношение. Тем не менее, его бригада показывает лучшие результаты. Зарплата – 150 тыс. руб. в месяц. Владимир недоволен уровнем оплаты своего труда. Не женат, хотя пользуется успехом у женщин. Живёт один, родителям купил дом на юге.

6. Виктория Прутковская, 30 лет. Няня по вызову в специализированном агентстве «Счастливое детство». До этого около года работала только распространителем продукции «Avon». Закончила курсы бухгалтеров, парикмахера, психолога, массажиста, имеет массу «корочек». Но высшее образование так и не получила. Ранее пыталась учиться в Институте путей сообщения, но была отчислена со второго курса за неуспеваемость. Виктория легко находит общий язык с детьми. Но в последнее время на неё поступали жалобы на недостаточное внимание к детям. Она объясняет это предвзятым отношением работодателей. Коммуникабельна, уверена в себе, амбициозна, мечтает поскорее выйти замуж. Зарплата – 500 руб. в час.

7. Антон Григорьев, 45 лет. Заместитель директора крупного ресторана. Начинал с профессии повара. В дальнейшем планомерно поднимался по карьерной лестнице. Любит свою работу, готов все своё время проводить в ресторане. Может прийти на кухню к поварам, надеть фартук и помочь приготовить какое-нибудь блюдо. Повара относятся к нему, как к родному, хотя он и строго следит за качеством их работы. Антон любит шикануть – у него дорогой костюм, престижная иномарка, шикарный коттедж. Любит путешествовать по зарубежным странам с женой и детьми. Умён, в общении корректен, пользуется уважением у коллег. Зарплата – около 100 тыс. руб. в месяц.

Вопросы для анализа

1. Выберите из предлагаемых ниже методов мотивации те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени подойдут к той или иной личности:

- повышение в должности;
- премирование по определённым показателям;
- дополнительные выгоды;

- обогащение работы;
- участие в принятии решений;
- пенсионная программа;
- предоставление возможностей творческого развития;
- предоставление возможностей получения образования;
- предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;
- грамоты;
- доска почёта;
- участие в прибылях организации;
- бонусы;
- моральное поощрение;
- свои варианты.

2. Для каких из описанных выше людей на первом месте стоят первичные потребности? Для каких – вторичные?

3. Для какого героя, по-вашему, наиболее актуальной является высшая, по А. Маслоу потребность в саморазвитии?

4. От каких факторов зависит эффективность того или иного метода мотивации?

#### Практическая работа № 5

Тема: Использование в профессиональной деятельности приемов делового и управленческого общения, разбор ситуаций.

Цель: 1. Выработать навыки применения полученных знаний в ходе выполнения задания.

Время на выполнение работы: 2 часа

Задание: составить обращение к заданному лицу в предлагаемой управленческой ситуации с использованием приемов делового общения.

1. Вы секретарь директора. Ваша близкая подруга просит Вас уговорить директора принять ее, хотя он уже однажды отказал ей.

Подготовьте Вашу речь директору.

2. Вы секретарь руководителя. Директор отменил назначенную встречу с партнерами за 1 час до ее начала и попросил Вас сообщить им об этом.

Подготовьте Вашу речь.

3. Вы должны сообщить покупателям продукции вашего предприятия о том, что цены на нее возросли в 1,5 раза. При этом Вам

нельзя допустить, чтобы они расторгли договор с вашим предприятием.

Подготовьте письмо покупателям.

4. Вы обнаружили в партии закупленных вашим предприятием товаров бракованные изделия. При этом у вас нет возможности сменить поставщика.

Подготовьте письмо поставщику.

5. Вы, руководитель организации, решили, что необходимо перевести вашего заместителя на более низкую должность.

Подготовьте речь руководителя.

Вспомогательный материал

Для мотивации того или иного действия применяются следующие выражения:

В связи с... (тяжелым положением, проведением совместных работ и др.)...

В соответствии с (таким-то письмом, документом, протоколом и др.)...

В порядке оказания (помощи, поддержки и др.)...

В целях (усиления контроля, расширения возможностей и др.)...

В ответ на (Вашу просьбу, Ваш запрос и др.)...

В подтверждение (нашей договоренности, нашего телефонного разговора и др.)...

На основании (подписанного соглашения, принятого обязательства и др.)...

Сообщаем, что в период с... по...;

Сообщаем, что по состоянию на...;

Направляем Вам согласованный...;

Просим Вас рассмотреть вопрос о...;

Проверкой установлено, что...;

В порядке проведения совместной работы...;

В целях укрепления ответственности... и т. д.

Практическая работа № 6

Тема: Разбор ситуаций и принятие эффективных решений с использованием системы методов управления

Цель: 1. Выработать навыки применения полученных знаний в ходе выполнения задания.

Время на выполнение работы: 2 часа

### Ситуация 1. Принцип Парето

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы для разбора

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

### Ситуация 2. Задача и решение

Управляющая операциями «Метро–Стадиума» Кэти Макра приняла ряд решений по мероприятиям на стадионе с учётом вероятной их посещаемости. Кэти, например, отвечала за решение о

том, сколько в каждом случае открывать киосков и сколько привратников и продавцов вызывать на работу.

Когда Кэти только приступила к своей работе, она полагалась на субъективные оценки при прогнозировании посещаемости. Часто она звонила руководителям спортивных команд или развлекательных групп, занятых в предстоящем мероприятии и просила их дать свои оценки. Через год Кэти разочаровалась в таком субъективном подходе к прогнозированию. Одна из причин заключалась в том, что уходило слишком много времени на получение оценки других людей. Однако наибольшей проблемой стала склонность всех подряд, включая и саму Кэти, постоянно завышать ожидаемую посещаемость. В результате на стадионе оказывалось чересчур много лишних работников и запасов, что вело к неоправданным издержкам.

Кэти решила изучить другие, более объективные методы прогнозирования посещаемости. Она пришла к выводу, что любой выбранный ею метод должен обладать двумя характеристиками:

1. Как только метод разработан, он должен обеспечить быстрое и простое прогнозирование, независимо от событий;

2. метод должен использовать информацию, которая становится доступной лишь за сутки до мероприятия.

Проанализировав раздел о прогнозировании в своём старом учебнике по управлению операциями, Кэти убедилась, что лучше других подойдёт каузальная модель. Она требует разработки математической зависимости вида

$$A = C_0 + C_1X_1 + C_2X_2 + \dots + C_nX_n, \text{ г}$$

де  $A$  – прогноз посещаемости, все  $X$  – переменные, от которых, как считается, зависит посещаемость, все  $C$  – константы, определённые методом статистического анализа данных по минувшим событиям. Если имеются значения каузальной переменной (все  $X$ ) для конкретного события, модель можно использовать для расчёта прогноза посещаемости ( $A$ ).

Кэти поняла также, что разным типам мероприятий должны соответствовать и разные модели. Она решила начать с разработки модели для бейсбольных матчей. На первом этапе она идентифицировала каузальные переменные для встраивания их в модель. Оказалось, что одной из таких переменных должно быть число билетов, проданных к моменту, когда до игры остаётся 24 часа.

Вопросы для разбора

1. Как вы считаете, почему сложилась тенденция преувеличения ожидаемой посещаемости, когда использовались методы субъективного прогнозирования?

2. Обладает ли каузальная модель двумя характеристиками, которые как желательные определила Кэти?

3. Можете ли вы предложить другие каузальные переменные для модели прогнозирования посещаемости бейсбольных матчей? Помните, что данные по каждой переменной должны быть доступны к моменту, до которого от начала игры остаётся 24 часа.

4. Какие опасности видите вы в применении каузальной модели для прогнозирования посещаемости мероприятий на стадионе? Что можно предпринять, чтобы свести эти опасности к минимуму?

### Ситуация 3. Алгебра благоразумия Бенджамина Франклина

Поиск компромиссов всегда был непростым делом. Более 200 лет назад Бенджамин Франклин изложил свой подход к этой задаче в письме, адресованном выдающемуся учёному Джозефу Пристли, который никак не мог сделать выбор между двумя альтернативами.

«Лондон. 19 сентября 1772 года.

Дорогой сэр, в деле, столь для Вас важном, в коем Вы спрашиваете моего совета, я не в силах, за отсутствием достаточного знания обстоятельств, рекомендовать Вам, какое решение принять. Однако, если угодно, я укажу Вам, как его принять.

Подобные обременительные ситуации являют собой трудность потому, что при размышлении о них в сознании нашем не появляются вдруг все резоны «за» и «против», но порой предстают одни, а порой – другие, и тогда первые исчезают из виду. Посему ум наш попеременно захватывают разные намерения и устремления, а также порождающая замешательство неопределённость.

Дабы покончить с этим, я имею обыкновение, разделив пол-листа бумаги чертой на две колонки, заносить в одну резоны «за», а в другую – «против». Затем, после трёх или четырёх дней размышления, я коротко записываю под нужными заголовками разные мысли «за» и «против», которые пришли ко мне в разное время.

Собрав их, таким образом, воедино перед глазами, я отваживаюсь начать судить о присущей им весомости. Когда попадают мне два резона (по одному с каждой стороны), кои представляются равными, я вычёркиваю их оба. Если попадается один резон «за», равнозначный двум резонам «против», я вычёркиваю все три. Если, по моему

разумению, два резона «против» уравниваются тремя резонами «за», я вычёркиваю все пять и, двигаясь так, отыскиваю, что может иметь решающее значение. И если по прошествии одного или двух дней дальнейших размышлений ничего нового не появляется, а значительность имеющего ни к одной стороне не присовокупляется, я прихожу к соответствующему решению.

И хотя весомость резона не может быть измерена с точностью, присущей алгебраическим величинам, всё же, когда размышляешь о каждом отдельно и сравниваешь его со всеми прочими, лежащими перед глазами, я полагаю, что могу вынести более разумное суждение, и менее склонен предпринять неверный шаг. Я обнаружил огромные достоинства в составлении таких уравнений, в занятии, кое назвать позволительно будет поучительной алгеброй благоразумия.

Искренне желая Вам совершить наилучший выбор, остаюсь навеки Вашим преданным другом.

Б. Франклин.»

Франклин предложил замечательный способ применения компромиссов с целью облегчить принятие сложных решений. Вычёркивая пункты из списков «за» и «против», он вместо первоначальной проблемы получает аналогичную, но гораздо менее сложную, и, в конце концов, ему остаётся сделать довольно простой выбор.

Вопросы для разбора

1. На каком этапе рационального процесса принятия решения лучше всего применять метод, предложенный Франклином?
2. Есть ли недостатки в данном методе? Если есть, то какие?
3. К принятию какого из перечисленных решений лучше всего подойдёт метод «за и против»: выбор модели при покупке автомобиля, выбор будущей специальности, выбор поставщика сырья для предприятия?
4. Приведите ещё примеры принятия решений, в которых можно использовать данный метод.

Практическая работа № 7

Тема: Изучение основных понятий руководства. Разбор производственных ситуаций.

Цель: 1. Выработать навыки применения полученных знаний в ходе выполнения задания.

Время на выполнение работы: 2 часа

### Ситуация 1. Достойный кандидат

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешёл к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в то же время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, всё воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» – говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год-полтора.

Хладнокровный и расчётливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведённому «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да ещё и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела.

Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

И наступил кризис. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своём бизнесе наёмному менеджеру. И определиться ему нужно было в самое ближайшее время.

Вопросы для анализа

1. Какого стиля управления придерживается Михаил?
2. Каких личных качеств не хватает Михаилу как руководителю?
3. Как правильно выбрать кандидата в главные менеджеры?
4. Действительно нужен ли кандидат? Будет ли собственник, при своей активности, давать ему работать, постоянно вмешиваясь в процесс управления?
5. Есть ли другие выходы из создавшейся ситуации?

Ситуация 2 Качества идеального менеджера

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов.

Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества.

В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения.

С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-

психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых.

Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды.

Достаточно интересна эволюция требований к руководителям. Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье.

Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию.»

В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления;

- способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

- ораторские способности и умение выражать мысли;

- владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых;

- способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы;

- способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру:

- умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление;

- отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде;

- личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность;

- отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность.

В США (Институт Гэллага) выделяют пять основных требований:

- знание дела;

- здравый смысл;

- уверенность в собственных силах;

- высокий общий уровень развития;

- способность доводить начатое до конца.

На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

Вопросы для анализа

1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?

2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?

3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?

4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся? (Можно ли научиться быть руководителем или для этого необходимы врождённые качества?)

### Ситуация 3. Слишком умные сотрудники

В результате долгих поисков подходящего сотрудника на должность руководителя одного из подразделений в компанию был приглашён менеджер «со стороны». Ему предложили составить краткую программу по развитию департамента и защитить её перед топ-менеджментом организации, что претендент достаточно легко и сделал.

Этот руководитель, хотя и был довольно молод, но обладал немалыми амбициями. Он чётко спланировал свой начальный период деятельности на новой должности, свои «первые 100 дней», полагая за это время полностью подготовить подразделение к изменениям. Для этого поставил задачу налаживания деловых и личностных контактов со своими подчинёнными.

Новый руководитель ознакомился с личными делами сотрудников, провёл с каждым из них персональную встречу, изложил им свои планы по развитию, а также выслушал их позицию. Новый шеф старался склонить их на свою сторону, сделать сознательными последователями своей программы, а также выяснить, насколько они будут лояльны к нему как начальнику.

Никто из сотрудников на персональных встречах не показал недовольства руководителем. В основном все соглашались с направлением изменений. Но среди подчинённых были два или три человека, ключевых сотрудника (по возрасту значительно старше руководителя), которые могли бы занять его должность. Причём одного из них он сменил с должности временно исполняющего обязанности. Его мучили вопросы, на которые он не мог получить окончательные ответы: почему же не они стали начальниками, а пригласили его, со стороны? И как использовать потенциал этих сотрудников?

Между тем, дела в подразделении при новом руководстве хуже не стали. Люди были профессионально подготовлены и не нуждались в поощрении. Но новый шеф ясно видел, что и лучше дела не шли. Более того, он не знал, как ему проводить намеченные изменения, с кем их делать, поскольку ключевые специалисты, кроме словесного согласия, не спешили помогать боссу. А преобразования должны были

включать реструктуризацию подразделения, новую систему мотивации, новые формы взаимодействия с клиентами и многое другое. Требовалось участие всей команды в преобразованиях.

К завершению испытательного срока добавилась ещё одна неприятная вещь. На совещаниях подразделения старые зубры постепенно начали испытывать нового руководителя на устойчивость. В процессе обсуждения эти сотрудники, как бы случайно, демонстрировали начальнику свои компетенции и учёность. Стремилась подчеркнуть, что новый босс в некоторых вопросах недостаточно подготовлен. Они выходили за пределы тематики повестки дня, абстрагировались от конкретных вопросов, превращая рабочее совещание в КВН, причём достаточно корректно и без личных оскорблений. Они на троих разыгрывали как бы случайные сценки публичной порки как по нотам.

Поначалу новый руководитель попытался сражаться с этими оппонентами их же оружием. Он и сам недавно защитил диссертацию и обладал полемическим талантом. Но трудно победить, когда трое против одного. Да и другие сотрудники их уже начинали поддерживать.

Таким образом, новый руководитель к завершению своего испытательного срока оказался в тупике. Его не беспокоила аттестация, большой босс уже одобрил его текущую работу. Но что делать дальше, как проводить изменения? Он отчаянно нуждался в консультациях и рекомендациях.

Вопросы для анализа

1. Насколько благоприятное впечатление на вас производит новый начальник в предлагаемой ситуации?
2. Какие роли менеджера, согласно теории Минцберга, в первую очередь взял на себя новый руководитель?
3. Какие качества нового шефа вы считаете наиболее важными?
4. Увидели ли вы у нового руководителя качества, препятствующие его работе? Есть ли качества, которых, по вашему мнению, ему не хватает?
5. Почему молодость нового шефа стала препятствием в его работе, несмотря на его высокие профессиональные качества?
6. Что вы посоветовали бы этому руководителю?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Менеджмент: учебник / ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2018. - 343 с.: табл., схемы - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02247-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>.
2. Менеджмент: краткий курс /. - Москва: Издательство «Рипол-Классик», 2017. - 129 с. - (Скорая помощь студенту. Краткий курс). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-409-00648-8; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480896>.
3. Менеджмент: практикум / авт.-сост. Л.И. Горбенко, О.А. Борис; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2018. - 132 с.: табл.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459095>