



Автономная некоммерческая  
профессиональная образовательная организация  
«Региональный экономико-правовой колледж»  
(АНПО «РЭК»)



УТВЕРЖДАЮ  
Директор

Ю.Л. Чернусских

20 21 г.

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
ДИСЦИПЛИНЫ  
ОП. 12 Менеджмент**

(индекс, наименование учебной дисциплины)

**40.02.01 Право и организация социального обеспечения**

(код и наименование специальности)

Квалификация выпускника **юрист**

(наименование квалификации)

Уровень базового образования обучающихся **Среднее общее образование**

(основное общее образование/ среднее общее образование)

Вид подготовки **базовый**

Форма обучения **очная / заочная**

Год начала подготовки **2021**

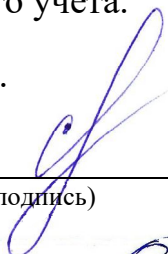
Воронеж 2021

Учебно-методический комплекс дисциплины «Менеджмент» разработан в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», ФГОС СПО, приказа Минобрнауки России от 14.06.2013 № 464 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования».

Учебно-методический комплекс дисциплины одобрен на заседании кафедры экономики и бухгалтерского учета.

Протокол от 28 декабря 2020 г. № 5.

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_

(подпись)

Н.П. Семейкина

(инициалы, фамилия)

Разработчик:

преподаватель

(занимаемая должность)



\_\_\_\_\_

(подпись)

А.И. Шмойлова

(инициалы, фамилия)

# 1. СЕМИНАРСКИЕ И ИНТЕРАКТИВНЫЕ ЗАНЯТИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ОП. 12 Менеджмент

(индекс, наименование дисциплины)

## 1.1. Планы семинарских занятий по дисциплине

Тема 1. Личность менеджера. Принятие управленческих решений – очная форма – 2 часа, заочная – 0 часов.

*Содержание:* определение менеджера, особенности труда менеджера, качества менеджера, уровни управления, понятие методов управления, группы методов управления: организационно-административные, экономические, социально-психологические. проблема, решение, риск, управленческое решение, классификация управленческих решений, требования, предъявляемые к управленческим решениям, принципы принятия управленческих решений, процесс принятия решений, методы принятия решений.

Вопросы:

- 1) менеджер – организатор эффективного управления;
- 2) характеристика основных методов управления;
- 3) понятие и виды управленческих решений;
- 4) принципы и этапы принятия решений;
- 5) методы принятия решений.

Тест

1. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:  
А. Соотношение прибыли и затрат на управление;  
Б. Техничко-экономические показатели;  
В. Степень удовлетворённости сотрудников в результатах своей деятельности;  
Г. Уровень заработной платы руководителя организации.
2. Лидерство в теории менеджмента можно определить как...  
А. Победу в конфликте;  
Б. Условия функционирования организации;  
В. Размер заработной платы руководителя;  
Г. Способность оказывать влияние на личность и группы людей.
3. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают ... лидерство  
А. Неформальное;  
Б. Формальное;

- В. Деструктивное;
- Г. Харизматическое.

4. Атрибутом авторитарного стиля управления является...

- А. Децентрализация полномочий;
- Б. Преобладание неформальных коммуникаций;
- В. Инициативность;
- Г. Директивность.

5. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

- А. Квалификация и целеустремления работника;
- Б. Наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
- В. Стабильность его отдачи;
- Г. Интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
- Д. Все перечисленные.

6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель

- А. Целеустремленность;
- Б. Решительность;
- В. Настойчивость;
- Г. Инициативность;
- Д. Всё перечисленное.

7. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных

- А. Всегда;
- Б. Да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
- В. Никогда;
- Г. В случае неразумных решений подчинённых.

8. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?

- А. Институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
- Б. «Открытые» менеджеры;
- В. Социально активные менеджеры;
- Г. Ни один из названных;
- Д. Все названные.

9. Что такое валентность вознаграждения?

- А. Нерегулярность;
- Б. Мера ценности или приоритетности;

- В. Открытость;
- Г. Индивидуальная направленность.

10. Какие существуют типы лидеров

- А. Лидеры-организаторы;
- Б. Лидеры-инициаторы;
- В. Лидеры-эрудиты;
- Г. Все указанные.

11. На чём основана власть специалиста

- А. На владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
- Б. На взаимопомощи;
- В. На особом внимании к вопросам эффективности производства;
- Г. На осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

12. Каково обязательное условие лидерства

- А. Умение побеждать в спорах;
- Б. Обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
- В. Физическая сила;
- Г. Ум и выдающиеся способности.

13. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой

- А. Авторитарный;
- Б. Демократический;
- В. Силовой;
- Г. Прагматический.

14. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру

- А. Личная преданность;
- Б. Единomyслие, взаимопонимание, интерес к делу;
- В. Неустойчивость в принятии решений;
- Г. Гибкость.

15. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства

- А. Делегирование полномочий;
- Б. Подчинение коллектива;
- В. Сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
- Г. Умение решать организационные проблемы.

16. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

- А. Стратегическое мышление;

- Б. Восприимчивость к инициативе других;
- В. Настойчивость;
- Г. Умение маневрировать;
- Д. Всё сказанное.

17. Чем характеризуется авторитарный режим управления

- А. Менеджер имеет полную власть;
- Б. Менеджер сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия;
- В. Подчиненные полностью и безоговорочно зависимы от своего руководителя;
- Г. Подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение;
- Д. Всё вышесказанное верно.

18. Чем характеризуется демократический режим управления

- А. Подчиненные осуществляют контроль над методами управления;
- Б. Руководитель сохраняет за собой право на все решения;
- В. Сотрудники во всём и полностью зависимы от своего руководителя;
- Г. Подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение.

19. Что не типично для режима слабого, безынициативного руководства

- А. Лидер/менеджер не обладает реальной властью;
- Б. Подчиненные имеют больше власти, чем руководитель;
- В. Нет четко определенных целей деятельности на рабочих местах;
- Г. Подчиненные не имеют возможности высказать свое мнение руководителю.

20. Какая из личных черт руководителя имеет максимальную значимость при назначении на ответственный руководящий пост в большом коллективе

- А. Авторитарные наклонности;
- Б. Профессиональные достижения;
- В. Уровень образования;
- Г. Самореализация.

21. На чем основываются административные методы управления

- А. На штрафных санкциях.
- Б. На законодательных и нормативных актах;
- В. На экономических интересах объектов управления;
- Г. На воздействии на социально-бытовые условия работающих.

22. Каковы общие методы управления

- А. Воспроизводственные и маркетинговые;
- Б. Законодательные и нормативные.

- В. Административные, экономические и социально-психологические;  
Г. Сетевые и балансовые.

23. На чем основываются социально-психологические методы управления

- А. На воздействии на сознание и социальные условия.  
Б. На морально-психологическом климате;  
В. На законодательных и нормативных актах;  
Г. На материальном интересе работников;

24. Какое утверждение правомерно для лидера

- А. Он организует работу;  
Б. Он просто существует;  
В. Он ведет за собой;  
Г. Он управляет.

25. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

- А. Авторитетным работником.  
Б. Формальным лидером;  
В. Неформальным лидером;  
Г. Лидером-новатором.

Ответы:

1 г	14 б
2 г	15 в
3 а	16 д
4 г	17 д
5 д	18 а
6 д	19 г
7 б	20 б
8 д	21 б
9 б	22 в
10 г	23 а
11 а	24 в
12 б	25 б
13 б	

Темы эссе

1. «Всякому свое. Святой Франциск Ассизский сказал: «Каждый святой сумеет сотворить чудо, но не каждый сможет прилично управлять гостиницей»».

Марк Твен

2. «Искусство нравиться есть тайна, которая, даруемая природою или похищаемая упорным усилием, в обоих случаях достойна уважения и зависти; в последней дани ей немногие и отказывают».

П.А. Вяземский

3. «Если вы хотите добиться успеха, вы должны сами принимать решения».

Харри Роузен

Темы докладов:

1. Квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании;
2. Квалификационные требования к личности менеджера в России;
3. Ошибки при принятии управленческих решений;
4. Теория решения изобретательских задач.

Тема 2. Организация – базовое понятие менеджмента. Стратегия развития организации – очная форма – 2 часа, заочная – 0 часов.

*Содержание:* понятие организации, общая характеристика организации, внешняя и внутренняя среда организации; организационная структура управления предприятием: понятие организационной структуры управления, принципы формирования организационной структуры, виды организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая. понятие планирования, этапы процесса планирования, виды планирования, принципы планирования, стратегия, стратегическое планирование, миссия организации, процесс стратегического планирования, оперативное планирование, оперативный план и его разделы. Стратегическое управление, его основные признаки, виды стратегий, SWOT-анализ, матрица Бостонской консультационной группы, показатели эффективности стратегии

Вопросы:

- 1) общая характеристика организации;
- 2) внутренняя и внешняя среда организации;
- 3) организационная структура управления предприятием;
- 4) стратегические и тактические планы в организации;
- 5) стратегическое управление организацией.

Тест

1. Внешняя среда делится на среду:
  - А. Прямого и косвенного воздействия;
  - Б. Немедленного и заторможенного воздействия;
  - В. Опосредованного и технологического воздействия;
  - Г. Потребителей и продавцов.



2. Внешняя среда характеризуется....
- А. Сложностью и неопределенностью;
  - Б. Взаимосвязанностью, сложностью, неопределенностью, подвижностью;
  - В. Сложностью и подвижностью, конкретностью;
  - Г. Взаимосвязанностью факторов и понятностью.
3. Внутренняя среда организации...
- А. Поставщики трудовых ресурсов, материалов, капитала;
  - Б. Потребности;
  - В. Структура, кадры, технология, организационная культура;
  - Г. Законы и государственные органы.
4. Факторы среды косвенного воздействия...
- А. Состояние экономики, политические факторы;
  - Б. Конкуренты, профсоюзы;
  - В. Поставщики, потребители.
5. Организация как система имеет следующие характеристики...
- А. Очень сложная, закрытая, постоянная;
  - Б. Очень сложная, открытая, временная;
  - В. Сложная, открытая, постоянная;
  - Г. Очень сложная, открытая, постоянная.
6. Анализ внешней среды – это:
- А. Организация работы по анализу рынка сбыта;
  - Б. Определение демографических тенденций развития;
  - В. Учет действия правительства в деятельности организации;
  - Г. Контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для организации.
7. С позиций менеджмента цель существования организации заключается:
- А. Все перечисленные положения неверны;
  - Б. В получении прибыли;
  - В. В удовлетворении определенных общественных потребностей;
  - Г. Все перечисленные положения верны;
  - Д. В снижении издержек.
8. Совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения, какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры...
- А. Интеграция;
  - Б. Корпорация;

- В. Система;
- Г. Организация.

9. Организация, имеющая четко поставленные цели, правила, структуры и связи это...

- А. Правильная организация;
- Б. Системная организация;
- В. Формальная организация;
- Г. Неформальная организация.

10. Факторы косвенного воздействия внешней среды предприятия – это...

- А. Силы, влияющие на деятельность предприятия непосредственно;
- Б. Силы, не влияющие на деятельность предприятия;
- В. Силы, влияющие на факторы прямого воздействия.

11. Определите, каким типам организационных структур присущи перечисленные свойства:

- 1) функциональная;
- 2) дивизиональная;
- 3) проектная;
- 4) линейно-функциональная;
- 5) линейная.

А. В структуре имеется закрепление связей на основе двойного подчинения – линейному и функциональному руководителю;

Б. Каждый подчиненный имеет только одного руководителя, который выполняет работу по всем функциям управления и несет ответственность за работу всех сотрудников подразделения;

В. Гибкость, оперативное принятие решений по межфункциональным проблемам, ориентация на новые технологии и рынки;

Г. Каждый подчиненный имеет несколько руководителей, выполняющих различные функции. Связи в структуре сложные, перекрестные;

Д. Специализация и компетентность, быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы, ориентация на действующие технологии и рынки.

12. Что из нижеперечисленного относится к преимуществам линейных структур управления:

- А. Единоначалие;
- Б. Подотчетность исполнителя одному лицу;
- В. Увеличенное время прохождения информации;
- Г. Простота и четкость управления;
- Д. Келейность при принятии решений;
- Е. Стимулирование развития компетентности руководителя.

13. Что из нижеперечисленного относится к недостаткам функциональных структур управления:

- А. Возможность получения противоречивых указаний исполнителями;
- Б. Специализация деятельности руководителя;
- В. Сложность разделения взаимосвязанных функций;
- Г. Сложность контроля выполнения указаний;
- Д. Короткое время прохождения информации.

14. Какие из приведенных позиций относятся к преимуществам линейно-функциональной структуры управления:

- А. Расширение возможности принятия компетентных решений;
- Б. Сохранение принципа единоначалия;
- В. Отсутствие гибкости и динамичности процессов управления;
- Г. Возможность привлечения высококвалифицированных специалистов;
- Д. Трудность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей.

15. Назовите принципы построения организационных структур управления предприятием:

- А. Соответствие структуры управления целям и стратегии развития предприятием;
- Б. Единство структуры и функции управления;
- В. Первичность функции и вторичность органа управления;
- Г. Уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- Д. Квалификация работников;
- Е. Комплексная увязка в структуре управления всех видов деятельности.

Ответы:

1 а	9 в
2 б	10 в
3 в	11 1-г, 2-д, 3-в, 4-а, 5-б
4 а	12 а, б, г, е
5 б	13 а, в, г
6 г	14 а, б, г
7 в	15 а, б, в, е
8 г	

Задания

1. Разработать и составить организационную структуру торгового комплекса, в котором имеются директор ТК, три отдела: бакалейно-

гастрономический, мясной, овощной. Определить тип организационной структуры управления. Определите уровни управления в данной организации. Перечислите преимущества и недостатки данной структуры.

2. Разработать и составить организационную структуру управления акционерного общества, в котором имеются:

- общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Генеральный директор;
- Директора: директор по коммерции; директор по общим вопросам; директор по экономике.
- Торговый отдел, главный товаровед;
- Служба главного инженера, Служба инженера по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения.
- Планово-экономический отдел, Отдел организации торговли, Бухгалтерия,

Определить тип организационной структуры управления. Перечислите преимущества и недостатки данной структуры

3. Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

- Руководитель фирмы «Стандарт»;
- Отдел химических продуктов;
- Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бух.учет.
- проекты: Проект «Продукт XXI», Проект «Здорово!», Проект «Эковзгляд»
- последовательность осуществления операций каждого проекта: производственная группа, группа конструкторов-технологов, группа снабжения, кадровая группа, бухгалтерская группа.

Определить тип организационной структуры управления. Определите уровни управления в данной организации.

4. Проведите SWOT-анализ филиала института

Если говорить в целом о ВЗФЭИ, то это один из старейших заочных институтов страны. 14 мая 2016 года ему исполнилось 80 лет. Сегодня в ВЗФЭИ обучается свыше 60 тысяч студентов. Учебные аудитории рассредоточились по всей России: его филиалы и представительства работают в 50 городах. Страна ежегодно получает 10 тысяч высококвалифицированных специалистов - его выпускников. В институте трудятся более 600 преподавателей, из них: 80 докторов наук и 369 кандидатов наук, три заслуженных деятеля науки Российской Федерации, более 40 человек награждены почетными знаками высшего образования.

Одним из приоритетных направлений деятельности института сегодня является подготовка и повышение квалификации научно-педагогических кадров. При ВЗФЭИ функционируют два докторских и три кандидатских диссертационных совета. За весь период их работы было защищено 75 докторских и более 760 кандидатских диссертаций.

Сегодня в филиале работают 83 сотрудника, из них 46 преподавателей, четыре доктора наук (профессора), 20 кандидатов наук, 12 доцентов. Пять старших преподавателей готовятся к защите кандидатских диссертаций. К преподаванию привлекаются ученые из других вузов города, руководители финансовых и налоговых органов, обладающие глубокими теоретическими знаниями и практическим опытом. Если в 1963 году работал один методист, то сейчас 7 методистов с высшим образованием контролируют ход учебного процесса, делают анализ успеваемости и посещаемости и еще многое другое.

Одним из основных требований, предъявляемых рынком труда к экономическим кадрам, является знание ими современных информационных технологий, применяемых в соответствующей области. С этой целью в последние годы в учебном процессе используются широко распространенные пакеты прикладных программ. Филиал располагает двумя компьютерными классами, оснащенными коммуникационными средствами (выход в Интернет, электронная почта, локальная сеть, телекоммуникационная спутниковая система) с обучающими программами. В 2003 году для самостоятельной работы студентов создан методический кабинет. Кабинет оснащен современной компьютерной техникой, в нем сформированы учебно-методические комплексы по дисциплинам учебного плана на бумажных и электронных носителях. Ориентация филиала на использование современных компьютерных и телекоммуникационных технологий позволяет надеяться на успешное решение проблем, связанных с повышением качества подготовки экономических кадров.

За свою сорокалетнюю историю мало кому известное учебное подразделение ВЗФЭИ превратилось фактически в полноценный институт. Численность студентов выросла более чем в 4 раза и превысила 3,5 тысячи человек. Конкурс на бюджетные места составляет в среднем на все специальности 4 человека. В учебном процессе применяются самые современные технологии, включая дистанционные: компьютерные обучающие программы, электронные учебники, тесты, спутниковое телевидение. Все это позволяет с оптимизмом смотреть в будущее как преподавателям, сотрудникам, так и студентам нашего филиала.

#### SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Темы докладов:

1. Особенности построения организационных структур управления предприятием;
2. Способы управления взаимодействием организации с внешней средой;
3. Концепция жизненного цикла организации;
4. Особенности управления организацией на различных стадиях жизненного цикла;
5. Соответствие структуры управления предприятия требованиям эффективного управления.

Тема 3. Управление персоналом. Мотивация и контроль – очная форма – 2 часа, заочная – 2 часа.

*Содержание:* сущность управления персоналом организации, направления работы персоналом, критерии подбора персонала, этапы отбора персонала, ошибки при подборе персонала. Команда, коллектив, факторы эффективности работы группы. Управление персоналом, принципы управления, рекомендации по управлению персоналом. полномочия, ответственность, соответствие полномочий и ответственности, виды полномочий, делегирование полномочий, правила делегирования, значение делегирования. мотивация, подходы к мотивации, потребность, вознаграждение, стимул, мотив, мотивирование. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Направления мотивации, способы вознаграждения. контроль, объекты, субъекты, виды и формы контроля, этапы контроля, принципы контроля, рекомендации по повышению эффективности контроля

Вопросы:

- 1) сущность управления персоналом, подбор кадров;
- 2) организация работы коллектива;
- 3) принципы эффективного управления персоналом.
- 4) сущность полномочий и ответственности;
- 5) делегирование полномочий;
- 6) сущность мотивации;
- 7) содержательные и процессуальные теории мотивации;
- 8) практика мотивации;
- 9) сущность контроля. Виды и формы контроля;
- 10) этапы и принципы контроля.

Ситуации для обсуждения

1. Директор магазина поручил продавцу молочного отдела организовать погрузку тары в автомашину. Заведующий отделом узнав об этом, категорически запретила выполнять данное задание, ссылаясь на то, что некому обслуживать покупателей. Продавец повиновался. Директор,

проверив выполнение работы и обнаружив, что автомашина не загружена, а продавец продолжает стоять за прилавком, наложил на него взыскание. Какие принципы управления нарушены в данной ситуации? Как должны были поступить зав. отделом и директор магазина в этой ситуации? Обоснуйте ответ.

2. В это декабрьское утро 2016 года генеральный директор мясокомбината В. И. Василенко пришел на работу раньше, чем обычно. На его столе уже 3 дня лежали 2 списка: в первый включены фамилии работников, подлежащих сокращению, во второй – фамилии тех, кого нужно перевести на низко квалифицированную работу. Именно сегодня Василенко предстояло принять решение.

Виктор Иванович Василенко был назначен генеральным директором мясокомбината в 2014 году. До вступления в должность работал механиком, главным механиком, начальником производства на мелких и средних мясоперерабатывающих предприятиях Крыма. Виктор Иванович – человек волевой и привык быстро принимать решения. Но сегодня, решится подписать очередные приказы о кадровом передвижении и сокращении, было нелегко. Среди работников, чьи фамилии включены в приказ о сокращении много хороших знакомых. Иванов А. И. и Васильев С. В. – отличные работники, профессионально знающие свое дело. Их стаж работы около 40 лет, 6 разряд. До пенсии Иванову А. И. осталось 2 года, Васильев С. В. уже персональный пенсионер 6 месяцев. В коллективе с уважением отзываются об Иванове и Васильеве. Многие из коллег возмущены сокращением именно этих рабочих.

На освобождаемые руководящие должности предполагалось назначить молодых специалистов из числа работников предприятия имеющие высшее или незаконченное высшее образование, в основном, без опыта работы, либо отработавших на мясокомбинате не более одного года после окончания учебного заведения.

В целом линейно-функциональная организационная структура управления предприятием имеет четыре уровня иерархии.

Последние годы ознаменовались крупными изменениями в экономике страны, предприятие переходило на самофинансирование и самоуправление, Это отразилось и на финансово-хозяйственной деятельности мясокомбината. Замедлилось техническое перевооружение предприятия, заморозилась начатое строительство дополнительных мощностей – консервного и колбасного производств. Для бесперебойной работы «Гиганта мясной индустрии» требовались регулярные поставки сырья, однако в отечественных животноводческих фермах поголовье скота снижалось, следовательно, снижались и объемы производства мясокомбината.

Из-за сложных финансовых проблем в процессии реструктуризации, предприятие передало детские сады, ЖКО в ведение федеральных властей. Предприятие переведено на 4-х дневную рабочую неделю. С целью частичного трудоустройства сокращаемого персонала руководствам

организованы дополнительные производства: цех выделки шкур, цех ширпотреба. Подсобное (тепличное хозяйство и д. р.). Для покрытия дефицита сырья, руководство увеличило объем закупок скота из других областей. Цена этого сырья ниже цены крымского, но, при этом качество выпускаемой продукции из крымского сырья выше. Для повышения объемов продаж, руководство регулярно проводятся пропаганда реклама продукции. Однако маркетингового отдела на предприятии нет. Сбыт продукции осуществляется, в основном отделе, через сеть собственных магазинов и киосков. Мясокомбинат имеет 32 торговые точки, где трудоустроены бывшие работники завода.

Выбор обоснованной стратегии управления персоналом и эффективное решение текущих кадровых задач, можно назвать среди ключевых проблем выживания предприятия сложившихся в сложных условия хозяйствования. И вот несколько решений относительно кадровых изменений необходимо принять срочно. В связи с этим генеральный директор предприятия пытался найти ответы на следующие вопросы:

1. В чем основная проблема управления персонала в сложившейся ситуации?
2. Какие ошибки по управлению персоналом были допущенные?
3. Какие мероприятия для улучшения положения необходимы в ближайшее время и перспективе?

Какие решения следует принять относительно конкретных кадровых перемещений «Старых работников предприятия? »

3. Изучите описанные ниже ситуации; выберите, обоснуйте или предложите свой вариант поведения в этой ситуации; определите с каким методом соотносится выбранное Вами решение.

А) Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Варианты поведения:

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время;
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.



Б) Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Варианты поведения:

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

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

Варианты поведения:

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

Г) Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:00 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Варианты поведения:

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу;

3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который также часто опаздывает, как и вы?»;

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

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

Варианты поведения:

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется»;

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

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

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вы зовите врача».

Е) Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Варианты поведения:

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, за- служенная премия».

Ж) Вы - начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию.

Варианты поведения:

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом - ведь это их работа;

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад (бюро);

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро)

3) Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно бесе дуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Варианты поведения:

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку

4. Перечисленные факторы трудовой мотивации Ф. Герцберга (трудовые успехи, социальный статус, личные склонности работника, признание заслуг, служебный и профессиональный рост, условия труда, отношения непосредственного начальника, степень ответственности, зарплата, сам процесс труда, гарантии сохранения работы) классифицируйте по степени влияния на мотивацию. Заполните таблицу. Укажите, какие факторы при их негативности приведут к падению трудовой мотивации.

Факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом, позитивны	
Мотивация носит нейтральный характер	Мотивация растет
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	

5. В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчинёнными и руководством. Несколько продавцов – консультантов обвинили администрацию магазина в том, что заработную плату назначают всем одинаковую вне зависимости от вклада каждого работника. Какую

теорию мотивации необходимо использовать руководству для решения данной проблемы и почему?

6. В организации выявили нарушение правил внутреннего трудового распорядка и правил торговли. Какие методы управления и формы мотивации необходимо использовать в данной ситуации для устранения данных нарушений.

Перечислите существующие способы стимулирования работников.

7. Работники отдела рекламы и информации фирмы «Альбатрос» выполняли задание по разработке и проведению рекламной кампании по продаже продуктов из сои. Экономический эффект от проведения рекламной кампании составил 500 тысяч рублей. В роли руководителя кадровой службы фирмы «Альбатрос» предложите меры поощрения и вознаграждения.

Темы эссе:

1. «Все управление, в конечном счете, сводится к стимулированию активности других людей».

Ли Яккока

2. «Когда у вас уже есть штат, состоящий из подготовленных, умелых и энергичных людей, в качестве следующего шага надо стимулировать их творческие способности».

Акио Морита

Темы докладов:

1. Обучение персонала;
2. Современные изменения в организации труда;
3. Ответственность менеджера;
4. Ошибки при делегировании полномочий;
5. Причины затруднения делегирования полномочий;
6. Улучшение условий труда в России;
7. Индивидуальная и групповая мотивация;
8. Правила эффективной мотивации;
9. Контроллинг – современная концепция управления.

Тема 4. Руководство: власть, лидерство, партнерство. Коммуникация в менеджменте – очная форма – 2 часа, заочная – 2 часа.

*Содержание:* лидерство, качества лидера, стиль управления, виды стилей: авторитарный, демократический, либеральный, «решетка» менеджмента. Власть, влияние, формы власти и влияния. коммуникация, элементы обмена информацией, коммуникационный процесс, виды коммуникаций, коммуникационные сети, барьеры в коммуникациях.

Вопросы:

- 1) сущность лидерства, стиль руководства;
- 2) власть и влияние;
- 3) сущность и виды коммуникаций, коммуникационный процесс;
- 4) коммуникационные сети, барьеры в процессе коммуникации.

Тест

1. Что из перечисленного характеризует тип менеджера-организатора:
  - А. Учитывает потребности и интересы людей;
  - Б. Учитывает нужды производства;
  - В. В основном ориентировано на производство;
  - Г. Нацелен на инновации и развитие организации.
  
2. Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители
  - А. Среднего уровня
  - Б. Низшего уровня
  - В. Высшего, среднего и низшего уровня
  - Г. высшего уровня
  
3. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?
  - А. Успех
  - Б. Деньги
  - В. Свобода
  - Г. безопасность
  
4. Чем характеризуется компромисс при принятии решения
  - А. Установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников
  - Б. Уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другом
  - В. Принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон
  - Г. Уменьшением выгоды
  
5. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»
  - А. Зарплата
  - Б. Карьера
  - В. Сама работа
  - Г. Признание окружения
  
6. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям
  - А. Для оптимального решения комплексной задачи

- Б. Для сохранения «группового» стиля работы
- В. Для проверки квалификации рабочих
- Г. Все перечисленное

7. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- А. Положительная
- Б. Корреляционная
- В. Неопределенная
- Г. отрицательная

8. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор и члены правления. 2. Руководители самостоятельных органов. 3. Руководители цехов. К высшему звену управления относятся:

- А. 1, 2
- Б. 2
- В. 1, 2, 3
- Г. 1

9. Поведение, ориентированное на контроль – это

- А. Действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности
- Б. Ориентирование на заниженные цели
- В. Использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников
- Г. Ориентирование на завышенные цели

10. Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

- А. Передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю
- Б. Передается ответственность нижестоящему руководителю
- В. Передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель
- Г. Назначается новый, равный по рангу руководитель и ему передается вся ответственность

11. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

- А. Стало невыгодно держать большой штат сотрудников
- Б. Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать

В. Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения

Г. Механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства

12. Каково оптимальное число подчиненных?

А. Чем больше подчиненных, тем легче работать

Б. 15-30 человек

В. 7-12 человек

Г. 3-5 человек

13. Какими основными чертами должен обладать «лидер»?

А. Способность определить место себя и принять корректирующие меры

Б. Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях

В. Быть общительным

Г. Умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

14. В чем заключается принцип единства управления

А. У любого служащего (работника) может только один руководитель

Б. Полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек

В. Число лиц, находящихся в эффективном управлении лимитировано

Г. Ответственность за работу коллектива несет группа руководителей

15. Пример влияния через разумную веру – это отношение

А. Рабочего с мастером

Б. Крестьянина и помещика

В. Пациента с лечащим врачом

Г. Подсудимого и судьи

Ответы:

1 а б г	9 а
2 г	10 в
3 а	11 г
4 б	12 в
5 в	13 г
6 а	14 б
7 г	15 в
8 г	

## Ситуации для обсуждения

1. Укажите, какой стиль управления приемлем на стадии организации предприятия, какой в условиях стабильно работающего предприятия. Обоснуйте.

Для руководителя какого стиля управления характерны следующие черты:

- пассивен в выполнении управленческих функций;
- ожидает указаний сверху или даже требует их;
- в критических ситуациях не обходится без помощи вышестоящих руководителей;
- недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;
- продуктивность работы повышается в его отсутствие ;
- руководимые не только советуют, но могут давать ему указания;
- контролирует работу от случая к случаю;
- в работе не заинтересован, подходит к делу формально;
- приказывать не умеет;
- критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;
- можно сказать, что не стремится восполнить недостаток в знаниях;
- складывается впечатление, что боится отвечать за свои действия, старается уменьшить свою ответственность;
- его отсутствие не замечается исполнителями;
- для выполнения той или иной работы нередко приходится уговаривать своих подчиненных;
- бывает, что управленческие функции практически принимают на себя другие члены коллектива.
- редко берется за выполнение сложного дела, а, скорее всего, уходит от этого;
- безразлично, что о нем думают подчиненные.

2. Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать. Как вы ответите на звонок:

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

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

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



4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо - вызовите врача».

Какому стилю управления соответствует каждый из предложенных вариантов?

3. Изучите 9 правил Дейла Карнеги «Как исправить человека, не оскорбляя его и не нанося ему обиды»:

1. начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

2. указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

3. сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

4. задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.

5. дайте человеку возможность спасти свое лицо.

6. выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

7. создайте людям хорошую репутацию, которую они будут стараться оправдать.

8. прибегайте к поощрению. Создавайте впечатление, что ошибка, которую вы хотели видеть исправленной, легко исправима; делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, не казалось им трудным.

9. добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Решите ситуации, используя вышеуказанные правила.

1) Директор магазина совершал обход секций. Он был доволен порядком и организацией работы. Все были заняты своим делом. Вдруг он увидел трех продавцов, о чем-то увлеченно беседующих и не торопящихся на свои рабочие места. Директор окликнул их и спросил, почему они не занимаются делом. Продавцы стали что-то невнятно говорить, но директор... Что предпринял директор?

2) Ваш подчиненный постоянно опаздывает на работу. И каждый раз, когда вы делаете ему замечание, находит оправдания, которые кажутся вполне объективными. Вы считаете, что так дальше продолжаться не может. В чем будет состоять цель вашей критики? Какую тактику критики вы выберете?

3) Ваш непосредственный начальник постоянно недоволен вашей работой. Что бы вы ни делали, он все бракует. Вы не раз пытались подстраиваться под него, но дело не изменилось. Тогда вы решили высказать ему критические замечания. Как бы вы поступили на самом деле? Что надо сделать, чтобы сохранить деловые отношения?

4) Руководитель объясняет молодому работнику, что надо придерживаться установленных правил, а не поступать по своему усмотрению. Молодой человек раздраженно отвечает: «Вы призываете к

творчеству, а сами пресекаете всякую инициативу». Как продолжить беседу, чтобы разговор получился искренним и не обидным?

Заполните таблицу, указав методы управления, характерные для стилей руководства.

	Стиль руководства	Методы управления

Укажите преимущества и недостатки различных стилей руководства.

Темы докладов:

1. Концепция лидерства;
2. Ситуационные теории лидерства;
3. Проблемы лидерства в организации;
4. Авторитет менеджера;
5. Неформальная группа и ее влияние на эффективность управления организацией;
6. Служебная субординация;
7. Информационное обеспечение различных уровней управления;
8. Информационные технологии в сфере управления.

Тема 5. Деловое и управленческое общение – очная форма – 2 часа, заочная – 0 часов.

*Содержание:* общение, деловое общение, стороны делового общения, виды и формы делового общения, рекомендации по улучшению делового общения, организация делового общения. Этика деловых отношений. Телефонное общение и деловая беседа. Управленческое общение, функции и законы управленческого общения, формы типы управленческого общения

Вопросы:

- 1) сущность и содержание делового общения;
- 2) виды и формы делового общения;
- 3) организация делового общения;
- 4) этика делового общения;
- 5) сущность, функции и законы управленческого общения;
- 6) формы и типы управленческого общения.

Задания для обсуждения

1. Переведите в формы делового общения переговоры между Попом и Балдой, героями одноименной сказки А.С.Пушкина. Используйте язык бизнеса: совмещение профессий, система оплаты труда, работодатель,

работник, претендент на должность, договор, контракт, условия работы, компромисс, консенсус, виды и содержание деятельности и пр.

Эпизод первый: заключение трудового соглашения.

*«Нужен мне работник:*

*Повар, конюх, плотник.*

*А где мне найти такого*

*Служителя не слишком дорогого?»*

*Балда говорит: «Буду служить тебе славно,*

*Усердно и очень исправно,*

*В год за три щелка тебе по лбу,*

*Есть же мне давай вареную полбу».*

*Призадумался поп,*

*Стал себе почесывать лоб.*

*Щелк щелку ведь рознь.*

*Да понадеялся он на русский авось.*

*Поп говорит Балде: «Ладно.*

*Не будет нам обоим накладно...»*

Эпизод второй: отношение работника к своим обязанностям.

Все ли условия соглашения выполняются?

Как выполнил Балда свои обязанности?

Эпизод третий: оплата труда, оговоренная соглашением.

Справедливость каких правил делового сотрудничества подтверждают заключительные слова Балды: «Не гонялся бы ты, поп, за дешевизною».

2. Назовите вежливые формы обращения с просьбой (прошу вас, будьте так любезны и т.п.), затем вежливые формы отказа (к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах и т.п.)

Вспомните о предпочтительности в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении (хотелось бы), ответа по формуле да, но... .

Найдите формулы просьбы и отказа, уместные в общении с коллегой, с вышестоящим лицом, с клиентом фирмы.

3. Работа над правильностью речи.

А. Прокомментируйте ошибки в выражениях: криминальное преступление, свободная вакансия, преЙскурант цен, памятный сувенир, будущие перспективы, смелый риск, первая премьера, моя автобиография, первое боевое крещение, хронометраж времени.

Б. Устраните многословие в выражениях: каждая минута времени, отступить назад, в декабре месяце, впервые познакомиться, завещать в наследство, в летний период времени, ошибочное заблуждение.

В. Объясните значения слов-паронимов и придумайте обороты со словами: сравнивать и сравнить; надевать и одевать; эффектный и эффективный; экономный и экономичный; невежа и невежда; ванна и ванная; одинарный и ординарный; апробировать и опробовать; представить и предоставить; акционерный и акционерский; планировка и планирование;

абонент и абонемент; хозяйничать и хозяйствовать; адресат и адресант; парламентар и парламентарий.

Г. Объясните значение слов: импортировать, приоритет, гармонировать, конфиденциально, пролонгация, легитимность, адекватный, консенсус, менталитет, реноме, дивиденд, плебисцит.

4. Разделитесь на пары. В паре один – «руководитель», другой – «подчиненный». Задача «подчиненного» объяснить, что у него не было другого выхода, что он не специально опоздал, или разжалобить «начальника», придумав соответствующую историю. Задача «начальника» – логично доказать «подчиненному», что его увертки не имеют под собой реальной почвы. «Начальник» умышленно усиливает конфликтную ситуацию, дающую ему право на отказ. «Подчиненный» не должен поддаваться на провокацию.

5. Группа разбивается на пары и проводит телефонные разговоры в следующих ситуациях: поликлиника, редакция журнала, деканат, банк, магазин, иностранное консульство.

Тема разговора произвольна, но надо соблюдать следующие условия: провести разговор грамотно, задать всего один вопрос, используя при этом минимальное количество слов.

Затем собеседники меняются ролями и снова ведут разговор в заданных ситуациях.

6. Разбейтесь на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. У слушающих задание – в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркаливать» его жесты. Затем принять произвольную позу и перестать «отзеркаливать» партнера. Потом поменяйтесь ролями. Результаты и ощущения обсудите в группе.

7. Руководитель организации создал штаб квалифицированных специалистов для принятия компетентных управленческих решений. Охарактеризуйте баланс прав и ответственности штабных работников. Кто может быть включен в состав штаба? Какими полномочиями должны быть наделены эти работники?

8. Вы находились в одном из подразделений вашей организации, где разбирали жалобу. Когда работа подходила к концу, раздался телефонный звонок: сообщалось, что вам необходимо прибыть на внеочередное заседание депутатской комиссии по серьезному вопросу. Вы, естественно, прервали работу и собираетесь уходить (времени хватить только для того чтобы доехать).

В этот момент к вам подошла сотрудница из этого подразделения и хотела (по ее словам) сообщить вам нечто чрезвычайно важное. Но вы

знаете, как знают и другие, что она любительница «подавать сигналы», выискивать и вскрывать недостатки там, где их часто и нет, писать жалобы во все инстанции. Как правило, все, что она говорит, – это на 80 % сплетни, правда, на 20% все же есть рационального. Итак, она желает сообщить вам, вероятно, о том, что ваш заместитель, который в прошлый раз разбирался с этим же вопросом, оказывается... Придумайте фразу или несколько фраз, с помощью которых вы откажите этой женщине в аудиенции (отказать обязательно) и одновременно вызовете у нее положительные эмоции (подсказка: начало и конец разговор нужно закончить на положительных эмоциях, а в середине разговора речь должна идти не о проступке, а о причине отказа).

9. Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника отдела и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику отдела должны позвонить по служебным делам, он ждет звонка, но телефон все еще занят работницей.

Как бы вы поступили на месте начальника отдела?

10. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы поступите? Варианты поведения:

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Апеллирую к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

11. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече? Варианты поведения:

А. Сразу потребую от него объяснений причин его опозданий на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу в спокойном тоне.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. Отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Темы докладов:

1. Психологические закономерности делового общения;
2. Подготовка выступления;
3. Приемы расположенности (аттракции) в общении.
4. Приемы достижения расположенности подчиненных в общении;
5. Ошибки управленческого общения.

Тема 6. Управление конфликтами и стрессом. Самоменеджмент – очная форма – 2 часа, заочная – 0 часов.

*Содержание:* конфликт, типы конфликтов, причины и последствия конфликтов, варианты разрешения конфликтов, профилактика конфликтов. Стресс, факторы, вызывающие стресс, профилактика стрессов. Самоменеджмент, цели и задачи самоменеджмента, правила планирования личного времени, организация трудового процесса, методы рационального чтения, информации и коммуникации, телефонного общения и деловых переговоров.

Вопросы:

1. Управление конфликтами;
2. Управление стрессами;
3. Сущность, цели и задачи самоменеджмента;
4. Планирование личного времени;
5. Организация трудового процесса менеджера;
6. Методы рационального чтения, телефонного общения и деловых переговоров.

Задания для обсуждения

1. К какому виду конфликта относятся следующие ситуации?

А) Руководителю необходимо послать подчиненного в командировку, подчиненный высказывает свое явное нежелание отправляться в поездку.

Б) Сотрудник А. Часто и длительно болеет. Врачам Б. и В. приходится постоянно замещать врача А. Через некоторое время они высказывают свое недовольство ситуацией командиру.

В) Старшая мед.сестра проявляет высокомерие, неуважение, грубость по отношению к медсестрам и пациентам, в результате чего зачастую возникают конфликты.

Г) Медсестра, обращаясь к недавно пришедшему в отделение начинающему врачу, задает вопрос относительно каких-то процедур, и , получив ответ, тут же в присутствии других медсестер объявляет ему, что «у нас так не делают».

2. Английский специалист по конфликтам Р.Брамсон составил классификацию инициаторов конфликтов. Он выделил пять типов

инициаторов конфликтов: агрессивные, жалобщики, нерешительные, тревожные личности, всезнайки.

1 Агрессивные. Они подразделяются на три вида:

- Танки
- Снайперы
- Взрывники

Танки - наиболее явно выраженный тип агрессивных личностей. Для них характерны самоуверенность, громкий голос, невнимание к окружающим. Они абсолютно уверены в своей компетенции и в прекрасном знании интересов и мнений коллег. Танки особенно не любят агрессивных реакций со стороны тех, с кем общаются. С танками трудно, но можно ладить. Для этого им нужно смотреть прямо в глаза, называть по имени и фамилии, а при высказывании несогласия чаще употреблять такие выражения, как по моему мнению, на мой взгляд и другие. Чтобы добиться в споре с ними каких-либо успехов, надо дать им возможность выпустить пар, после этого они не редко становятся даже ручными.

Снайперы - действуют иначе, преимущественно исподтишка. Они ехидничают, отпускают в адрес людей всякие колкости, остроты и тем самым сеют не доверие между членами группы, дезорганизуют коллективные действия. Самое эффективное оружие против снайперов - прямая атака. Для того чтобы нейтрализовать снайпера, надо потребовать от него подробно объяснить замечание и остроту, а затем непременно попросить дать конструктивное предложение. Обычно после этого снайпер затихает и ведет себя скромнее. Ставя снайперов на место, важно избегать прямых оскорблений, давать им возможность сохранить свое лицо. В противном случае они взрываются или затаиваются с камнем за пазухой до удобного случая.

Взрывники - люди, которые способны внезапно оглашать помещение криками, обрушиваться на оппонентов с бранью. Они часто так артистично выходят из себя, что создают впечатление, будто их действительно сильно обидели или кто-то делает под них подкоп. Нейтрализовать конфликтный потенциал подобных людей довольно просто: им надо выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. В таком случае через некоторое время (пять - десять минут) они резко смягчаются, а то и вовсе начинают извиняться.

2. Жалобщики - типичные провокаторы конфликтов. В чем угодно они склонны усматривать личные оскорбления и жаловаться по этому поводу во все инстанции. Обычно они так красочно описывают свои беды, что у не знающих их слушателей нередко складывается мнение в их пользу. Жалобщики хотят, чтобы им уделяли много внимания, слушали их в спокойной обстановке и непременно сидя. С ними нельзя соглашаться или доказывать их неправоту. Лучше попросить их изложить все кратко своими словами или в письменной форме и дать понять, что их переживания замечены.

3. Нерешительные - сами непосредственно не порождают конфликт, но создают благоприятную для него почву и провоцируют других на

конфликтные действия. Встречаются два вида нерешительных: аналитики - это перестраховщики, боящиеся допустить малейшую ошибку, и добряки - люди, никогда не выступающие против из-за боязни нажать себе врагов. Своей нерешительностью они вызывают раздражение окружающих, поэтому из-за них часто нарушается трудовой режим. Будучи слишком осмотрительным, такие работники отличаются исполнительностью. Как правило, они сторонятся тех, кто оказывает на них давление. Работникам такого типа необходимо четко ставить задачу, определять срок исполнения, а также, особенно добрякам, указывать на их обязанности по пересечению сил недопущению различного рода беспорядков и организационных нарушений.

4. Тревожные личности (безответственные) - люди мнительные и подозрительные. Они обладают реактивной ответной, по их убеждению агрессивностью. Тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Лучше всего на таких людей действует дружеское расположение к ним. С ними нужно тратить время на разговоры. Если они чувствуют к себе теплое отношение, то их поведение постепенно нормализуется.

5. Всезнайки (эрудиты) - сотрудники, которые пытаются создать у окружающих впечатление, что они все знают, и при этом постепенно лезут не в свое дело. Они делятся на подлинных или липовых эрудитов. Суждения первых в большинстве случаев профессионально обоснованы, вторые же лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм. Липовых эрудитов легко поставить на место, показав их необоснованную претенциозность и профессиональную несостоятельность. Подлинные же эрудиты являются ценными работниками, однако, своим вызывающим поведением они нередко порождают у окружающих раздражение и чувство неполноценности. Если они слишком зарываються, то их можно остановить, отрезвить конкретными вопросами, просьбой высказать собственные конструктивные предложения. Следует учитывать, что эрудиты редко признают свои ошибки.

Обращение с каждым типом инициаторов конфликтов требует от руководителя умения поставить точный диагноз и использовать соответствующую тактику воздействия.

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли Вы с классификацией Брамсона? Можно ли её дополнить другими типами инициаторов конфликта?

2. Следует ли менеджеру принимать на работу (увольнять) конфликтных сотрудников?

3. Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что вы запишите в качестве определения в графу «Организованность»? Свой ответ аргументируйте.



Темы докладов:

1. Методы управления конфликтами;
2. Работоспособность человека в течение дня;
3. Способы контроля результатов деятельности менеджера;
4. Ортобиоз и его составляющие

Тема 7. Основы инновационного менеджмента. Интеграция менеджмента и его перспективы – очная форма – 2 часа, заочная – 0 часов.

*Содержание:* инновации, классификации инноваций, инновационный менеджмент, инновационная деятельность, инновационный процесс, источники инновационных идей, этапы инновационного процесса, принципы организации инновационной деятельности, внутренние и внешние венчуры. Интеграция, принципы интеграции, механизмы интеграционной деятельности предприятия, критерии оценки успеха интеграции, направления развития современного менеджмента, принципы современного менеджмента.

Вопросы:

1. Сущность инноваций, классификация инноваций;
2. Инновационная деятельность, источники инновационных идей;
3. Организация инновационной деятельности.
4. Сущность и механизмы интеграции в менеджменте;
5. Направления и принципы развития современного менеджмента.

Задание для анализа

Досье: Товары под маркой савушкин продукт выпускаются в белорусском Бресте на заводе, построенном в 1976 году по проекту датских промышленных архитекторов. 75% предприятия сейчас принадлежит брестскому рыбному производителю «Санта Бремор», 10% - колхозам-поставщикам, 1,15% - государству, остальное - частным лицам, в том числе гендиректору Александру Савчицу. Оборот ОАО Савушкин продукт в 2006 году составил \$100 млн. Завод выпускает более 200 наименований продукции. В объемном выражении почти 60% занимает производство сухого молока и масла, 40% приходится на кисломолочные продукты. Молоко, кефир, ряженку, сметану, творог, йогурты и т. д. Кроме того, компания выпускает сыр и соки, но пока в незначительных объемах. На экспорт уходит 30% продукции, из которых 80% приходится на российский рынок. На белорусском рынке компания занимает 7% в объемном выражении. На российском рынке, по собственным оценкам, - не более 1%.  
4 Павел Куликов. Союз молока и рыбы. Секрет фирмы № 8. 2007.С. 23-28. 29 «Бабка мне сказала: сынок, иди в мясомолочный техникум - хоть с голоду не помрешь.

Так Александр Савчиц оказался вовлеченным в молочную индустрию. Детство он провел в деревне Остранка на востоке Белоруссии. Техникум

Савчиц окончил и после этого пошел работать старшим инженером по технике на Брестский мясокомбинат. В 1976 году Савчиц перешел на Брестский молочный комбинат (впоследствии был переименован в «Савушкин продукт»), уже по настоянию работавшей там супруги.

Сначала был слесарем, инженером, потом старшим экономистом в отделе сбыта. Савчиц заочно окончил педагогический институт. Для него не имело значения, какое образование получать, просто «в советские времена без корочки на должности не назначали. 15 лет ушло на то, чтобы стать заместителем директора, 20 лет - чтобы возглавить предприятие. Во главе с Александром Савчицем «Савушкин продукт» стал крупнейшим производителем молочных продуктов в Белоруссии. А в прошлом году у молокозавода появился шанс начать масштабную экспансию на восток. Компания обзавелась новым стратегическим инвестором - им оказался белорусский производитель пресервов «Санта Бремор», который в декабре 2006 года стал владельцем 75% акций молокозавода. Годовой оборот «Санты» за последние два года вырос на 80% и сейчас составляет \$180 млн. против \$100 млн. у «Савушкиного продукта».

Кроме того, у «Санты» за плечами успешный опыт работы в России. Объем продаж компании на российском рынке - \$62,5 млн. (у «Савушкина продукта» - \$24 млн.). Генеральному директору «Санта Бремор» Александру Мошенскому сложно ожидать эффекта синергии от своих активов, даже каналы дистрибуции у продуктов разные. «Сельдь хранится при температуре минус 8-18 градусов, а молоко - при плюс 4-6», - объясняет он. У Мошенского была другая причина купить молочное предприятие. «У завода есть инновационные продукты со „славянским акцентом”», - говорит он. С 30 помощью нескольких продуктов, по вкусу приближенных к классическим, «деревенским» творогу и молоку, белорусский молокозавод хочет застолбить место на российском рынке, а потом «подтянуть» и остальные продукты - традиционные. «Молочный рынок больше рыбного, хоть и конкуренция на нем жестче», - говорит Мошенский. Он надеется, что молочное предприятие даже перерастет рыбное, начнет обрастать заводами, как «Вммм-Билль-Данн» (ВБД), и когда-нибудь войдет в пятерку лидеров на российском рынке.

Тотальная экономия. Сколько средств инвестировать в «Савушкин продукт», Мошенский и Савчиц не сообщают. Однако после сделки завод сможет завершить модернизацию, на которую ушло пять лет и 64,5 млрд. белорусских рублей (около \$30 млн). Сейчас новейшие компьютеризированные линии составляют 80% всего заводского оборудования. Перед тем как пройти к цехам, посетитель должен заполнить анкету, где нужно указать, не страдает ли он какими-нибудь кишечными заболеваниями. Затем облачиться в спецодежду и вымыть руки. Для чего это нужно делать - непонятно. Производство все равно приходится осматривать через стеклянные стены. «Мы даже правительственные делегации в цеха не пускаем», - утверждает заместитель директора завода по связям с общественностью Елена Бабкина. «Когда-то творог здесь готовили в открытой ванне», - рассказывает Савчиц.

Теперь заводские цеха - хитросплетение множества блестящих металлических труб, цистерн и агрегатов. Молоко перетекает по трубам из одного цеха в другой, и производство кефира, творога или йогурта скрыто от глаз. Все, что можно увидеть,- это данные, например, о жирности молока или содержании бактерий, которые выводятся на мониторы.

В 2006 году предприятие прошло сертификацию по международной версии стандарта ISO 14001. Теперь оно разделено на зоны: рабочие из 31 аппаратного цеха носят желтые шапки, а из творожного - красные. Каждый сотрудник имеет доступ только в свою зону, а «нарушителя» сразу видно по цвету шапки. По заводу расклеены предупредительные объявления с рыночными ценами на энергоносители и воду. «Каждую копейку считаем,- говорит Савчиц.- На Западе для производства тонны молока расходуется тонна воды, у нас раньше было пять, сейчас-две с половиной, в этом году будет полторы». Потребление электроэнергии по сравнению с советскими временами «Савушкин продукт» сумел снизить в восемь раз. Государство поощряет экономию.

В 2005 году завод приобрел линию, которая упаковывает молочные продукты в пакеты Lean Pack шведской фирмы Esolean из похожего на полиэтилен материала. Они полностью разлагаются под длительным воздействием прямых солнечных лучей. Теперь «Савушкин продукт» частично освобожден от налога, которым в Белоруссии облагается каждый продукт, упакованный в картон. На налог приходится всего 10% стоимости упаковки, но Александр Савчиц утверждает, что вложения в инновацию все равно финансово оправданны. Следующим шагом будет безотходное производство. Например, при изготовлении творога молоко разделяется на молочный белок и сыворотку, которая считается вторсырьем. На заводе думают, как разделить ее на порошок для кормления скота и воду для промывки заводского оборудования. На «безотходные» проекты государство дает беспроцентные кредиты.

По словам Савчица, на этом вмешательство властей в жизнь завода заканчивается, хотя государству и принадлежит 1,15% акций предприятия. «Савушкин продукт» мало чем отличается от современных российских производств. Однако, по мнению Савчица, по части сырьевой базы завод выигрывает у российских конкурентов. «За то, что сохранил сельское хозяйство,- говорит он,- президенту огромное спасибо».

Друг государства Большинство хозяйств, поставляющих молоко на российские молокозаводы, используют экстенсивный метод молочного животноводства. Коровы свободно пасутся на территории хозяйства и дают молоко лишь в теплое время года. Летом случается перепроизводство, обвал цен, и для молочных хозяйств это порой кончается банкротством. Зимой с проблемами сталкиваются производители. Из-за дефицита сырья они почти все используют сухое молоко. «71% москвичей убеждены, что покупают молоко без содержания сухого молока,- говорит управляющий партнер CVS Consulting Михаил Мищенко.

При этом почти вся молочная продукция на рынке изготавливается с его добавлением». В частности, ВБД некоторое время покупал сухое молоко у того же «Савушкина продукта». В России и на Украине 70% поставщиков на молочные производства - частные лица. Савчиц имеет собственное хозяйство на 4.5 тыс. голов скота, треть из них - дойные коровы, остальные - телята, быки и коровы на откорме, которых компания сдает на мясокомбинат. Также поставщиками завода являются 72 колхоза из всех областей Белоруссии. Около 60 уже перешли на интенсивное животноводство, при котором коровы стоят в закрытых помещениях, как куры на птицефабрике, и доятся круглогодично. Фактор сезонности все же есть: летом завод принимает 1000 тонн молока, а зимой - 600-700 тонн. По этой причине «Савушкин продукт» зимой не производит сухого молока, но на выпуск своих продуктов заводу сырья хватает. «Мы используем только цельное молоко», - утверждает Александр Савчиц. «Когда мы посчитали все дотации, которые получают сельхозпроизводители в Германии, вышло до 300 евро на 1 га, - говорит Савчиц. - У нас и близко этого нет». Впрочем, если хозяйству в Белоруссии удастся добиться даже среднего по республике показателя 4 тыс. литров молока в год на одну корову, то оно может рассчитывать на бесплатную 33 доильную установку. Отпускные цены на молоко тоже диктуются государством. Когда в Белоруссии «акционировались» молочные заводы, непременным условием было, чтобы сельскохозяйственные кооперативы - колхозы - становились владельцами части акций. Таким образом государство добивалось, чтобы они лучше следили за качеством молока для заводов. «Ничего особенного, - пожимает плечами Александр Савчиц. - в Польше, Германии и Голландии есть предприятия, которые на 100% принадлежат поставщикам молока». Акционерами «Савушкина продукта» являются 55 его поставщиков-колхозов. До декабря 2006 года их совокупная доля составляла 33,5%. Государству принадлежало 3,5%, менеджменту завода - 11,4%, еще 20% к тому времени уже приобрела «Санта Бремор». Остальные акции были распылены между множеством юридических и частных лиц. Последняя сделка с рыбным производителем была проведена через допэмиссию, и доля колхозов сейчас размылась до 10%.

Однако, по словам Савчица, колхозы согласились на это практически единогласно. Появление крупного акционера придавало им уверенности. К тому же Савчиц договорился с колхозами о том, что помимо дивидендов будет отправлять им 10% своей прибыли, что несколько компенсировало снижение их доли в акционерном капитале. Эти деньги делятся между ними пропорционально объемам привезенного на предприятие молока. «Кроме того, мы приобрели 300 промышленных холодильников, - рассказывает Савчиц. - Кому-то отдали зачет поставляемого молока, кому-то продали в рассрочку, в зависимости от финансового состояния колхоза». Впрочем, это было - больше помощью самому себе, чем поставщикам: уже через два часа молоко теряет часть своих свойств, если его не охладить.

Так Савчиц получил определенный контроль над качеством сырья, и это помогает ему производить продукты, по вкусовым характеристикам близкие к деревенским. Молочный прагматизм Белорусский потребитель консервативен. Когда в 1991 году «Савушкин продукт» первым в стране заменил стеклянную бутылку картонной упаковкой, это вызвало бурю возмущения и спад продаж: пакеты было невозможно применить в хозяйстве. А «йогуртную сметану», которая в Европе используется для десертов, белорусы все равно чаще добавляют в борщ. Поэтому подавляющую часть ассортимента компании составляют традиционные молочные продукты - молоко, кефир, ряженка, сметана.

Йогурты завод стал производить первым в стране в 1997 году, но потом Савчиц без боя сдал этот сегмент транснациональным компаниям. Вместо современной линии по упаковке йогуртов он приобрел за 1,5 млн. евро оборудование, позволяющее увеличить срок хранения творога. По словам члена правления ВБД Марии Каган, маржа у йогурта выше, чем у любого другого молочного продукта, и достигает 50%. Но Савчиц все равно предпочитает традиционные продукты, а на йогурты приходится лишь 2-3% общего объема производства. Четыре года назад компания «взяла на баланс» убыточный сыродельный завод с устаревшим оборудованием и долгами на \$500 тыс., который был построен немцами в городке Каменец еще в 1942 году. Вложив \$4 млн. в его восстановление, Савчиц в будущем ждет от него большой отдачи. «В Италии и Франции потребление сыра составляет 20 кг на человека в год, а в Белоруссии - пока всего 3 кг»,- говорит он. Впрочем, Савчица консерватором не назовешь.

Так же как Мошенский, он много путешествует, «переосмысливает» на российский манер продукты западных компаний и в результате получает свои-инновационные. Так появился, например, кефир с огурцом и укропом «для мужской аудитории». При этом даже в сфере инноваций Савчиц в свойственной ему манере возводит в ранг пульты экономии и прагматизм. 35 Например, в 2004 году «Савушкин продукт» стал выпускать напитки на основе сыворотки, распространенные в Европе, но почти не известные в Белоруссии и России. Из сыворотки, которая у нас считается отходами при производстве творога, «Савушкин продукт» делает молочные напитки и «Актив стиль». Помимо сыворотки, которая «сама по себе не очень-то вкусная», в «Актив Стиль» добавляют молоко и сок. «Если компоненты смешать просто так, то получится бурда»,- говорит главный технолог завода Татьяна Исатенко.

Савчиц снова нашел прагматичный выход. Чтобы соединить сок, молоко и сыворотку, «Савушкин продукт» опять-таки использует отходы производства - вещества, извлекаемые из шелухи, которая остается после выжимки сока из яблок. На этом гендиректор «Савушкина продукта» не остановился. Для производства напитка понадобился соковый концентрат, и экономный Савчиц стал покупать его по более низкой цене - крупными партиями, заодно освоив и производство соков. На белорусском соковом рынке конкуренция не такая жесткая, как в России, так что сокам «Монтик»,

которые производит «Савушкин продукт», возможно, тоже перепадет свой маленький кусок рынка. Да и на российском рынке за последний год совокупная доля мелких производителей выросла больше чем на 3% - так что шанс есть. «Савушкин продукт» производит все, что только можно произвести из молока. При этом компания больше следит за качественными показателями, чем за объемами. Например, сухое молоко завод делает «по стандартам выше гостовских» и только на заказ - в частности, для компаний Nestle, Mars, Danone. В 2006 году стоимость килограмма сухого молока на бирже составляла \$2, но «Савушкин продукт» продавал его по \$2,5. Клиенты были готовы переплачивать за высокое содержание в нем белка. «Можно производить только сухое молоко и быть богатым», - утверждает Савчиц. 36 Но основную ставку он все равно делает на кисломолочные продукты, поставляя за границу творог, молоко, кефир, ряженку и сметану. Чужие брэнды На экспорт завод отправляет около 30% всего объема продукция. Сухое молоко он продает даже в такие страны, как Мексика и Япония. Цельномолочные же продукты завод поставляет лишь в некоторые страны СНГ - в Россию, Казахстан и на Украину. При этом рынки Москвы, Санкт-Петербурга, Калининграда и Тулы занимают 80% в экспорте молокозавода. В Белоруссии «Савушкин продукт» больше известен как производитель молока.

В России ставка делается на продукты с премиальным позиционированием, как, например, творог «Савушкин хуторок» - единственный продукт компании, который активно рекламируется по российскому телевидению. По вкусу творог приближен к деревенскому, который на развес можно купить на открытых рынках, но «Савушкин продукт» продает его в сетях в современной упаковке, которую на заводе называют «лепесток» - это прозрачная ванночка треугольной формы. Распаковав творог, верхнюю часть «лепестка» можно герметично закрыть, чтобы творог не обветривался. На российском рынке «Савушкин продукт» единственный так упаковывает творог. Среди продаваемых в рознице видов творога это, пожалуй, самый дорогой: упаковка весом 280 г стоят примерно 50 руб. Другой продукт-локомотив - зерненный творог «101 зерно», который по вкусу тоже близок к деревенскому, но туда еще добавляются густые сливки. Похожий творог «Савушкин продукт» производят по программе копакинга под брэндом «Домик в деревне» - для ВБД я по его рецептуре.

Недавно ВБД наладил собственную линию по производству зерненного творога на Лианозовском молочном заводе. По словам Мария Каган, ее компания все равно продолжит сотрудничество с «Савушкиным продуктом», хотя и станет его прямым конкурентом. 37 «На это я смотрю нормально», - говорит Савчиц. Он считает себя первопроходцем категории, а ВБД помогает ее развивать. Кроме того, интерес ВБД для Савчица - показатель того, что у продукта есть большое будущее: «Они же лидеры рынка, и в этот сегмент идут не зря».

Как говорит Мария Каган, категория зерненного творога выросла примерно на 30% за 2006 год, в то время как рынок в целом, по данным

Молочного союза России,- на 3,4%. В последующие несколько лет, считает Каган, такая динамика сохранится. Пару лет назад Савчиц нашел простое решение в работе с розницей. Если делать для крупных ритейлеров продукты private label, тон условия для вхождения в сети будут выгодными. Продукты белорусского молокозавода есть практически во всех крупнейших розничных сетях: «Пятерочка», «Ашан», «Патэрсон» и т. д. Ритейлеры продают у себя одновременно товары под брэндами «Савушкина продукта» и те же самые продукты белорусского завода, но под своими марками. В производстве товаров private label директор молокозавода не видит ничего зазорного. «В Италии я был на заводе, у которого своей марки нет вообще,- рассказывает Савчиц.- Там даже пробки образуются из молоковозов: стоит 20 линий, завод делает сразу 40 частных марок молока, ну и зарабатывает колоссальные деньги». «Александр Васильевич просто хвастается, что его продукция востребована ведущими сетями,- улыбается Мошенский.-

На самом деле он понимает, что долгосрочной стратегии на производстве private label не выстроишь: надо продвигать собственные брэнды». Савчиц продвигает, но и здесь старается не распрыскать средства: «В 2006 году в рекламу на российском рынке мы вложили около \$1 млн., а в 2007 году увеличим рекламный бюджет не менее чем на 30%». Нормальный уровень расходов на рекламу в потребительском секторе - до 7% оборота, у белорусского молочника получается 1%.

Скромного бюджета хватит на то, чтобы покупатель совершил пробную покупку, а 38 дальше пусть оправдывают себя миллионные вложения в оборудование, которое придает творогу «деревенский» вкус. Сельское казино На белорусском молочном рынке «Савушкин продукт» занимает 7% в объемном выражении. На российском из-за большой доли private label в экспорте оценить долю компании сложно. Аналитики учитывают белорусский молокозавод в своих исследованиях лишь с начала 2007 года. «Мы внесли «Савушкин продукт» в свою панель по просьбе российских молочных производителей», - признается старший аналитик компании «Комкон» Ирина Васенкова. Компания стала объектом внимания конкурентов после того, как сама объявила об увеличении продаж на московском рынке на 160% по итогам 2006 года. Как бы там ни было, доля белорусского молокозавода пока невелика-по собственным данным, она не превышает 1%. У Мошенского и Савчица есть одна общая проблема: молочные и рыбные продукты рискуют быть вытесненными другими категориями.

Рыба соперничает с мясом, а молочные продукты - с соками, газировкой и даже снеками. Когда в США стало падать потребление молока, местные молочники объединились, проведя кампанию Got Milk? («Молочка не найдется?»). Они финансировали рекламу, в которой снимались звезды с молочными «усами». Есть ли у Савчица на этот счет своя креативная идея? - Конечно, есть! У нас же есть свое хозяйство, и мы там хотим сделать деревенский парк развлечений с «казино». «Казино» - это детское развлечение, которое Александр Савчиц наблюдал в одном из шведских

фермерских хозяйств. Поле 100 на 100 метров расчерчивают на 100 равных квадратов с цифрами, а потом на него запускают корову, а дети делают ставки,- рассказывает Савчиц.- В каком 39 квадрате корова оправится, тот и победил». По его словам, процесс сопровождается бурей детского восторга. Над проектом парка думают студенты Белорусского строительного института - «Савушкин продукт» объявил среди них конкурс. Но это в Белоруссии.

А вот как помочь популяризовать молочные продукты в России, Савчицу пока невдомек. Между тем проведенный CVS Consulting опрос показал, что при текущей динамике потребление кисломолочных продуктов может сократиться на 10-15% в ближайшие десять лет. Новому игроку на рынке в такой ситуации тяжело вдвойне. Есть и другие препятствия, которые могут помешать «Савушкину продукту» повторить успех «Санта Бремор», которая более трети своего оборота делает на российском рынке. Мошенский выпускает «рулеты» - овощи, завернутые в филе сельди, премиальную сельдь в стеклянных банках, но основа его ассортимента - филе сельди в «народной» пластиковой упаковке. А вот Савчицу непросто выйти на рынок со своим главным продуктом - молоком.

В России слишком велика конкуренция на рынке пакетированного молока. Слишком велики затраты на его транспортировку из Белоруссии, при том что молоко - почти всегда продукт с низкой маржой. Поэтому Савчиц все делает наоборот. Сейчас он ставит на премиум, а уже потом попытается вывести на рынок массовые продукты.

Задание к задаче

1. Охарактеризуйте инновации компании «Савушкин продукт».
2. Охарактеризуйте инновационную стратегию компании.
3. Проанализируйте основные преимущества и недостатки применяемых инновационных стратегий.

Темы докладов:

1. Развитие инноваций в России;
2. Венчурные фирмы;
3. Интегрированные системы менеджмента;
4. Перспективы развития менеджмента в России.

## **1.2. Интерактивные занятия по дисциплине**

Упражнение «Потерпевшие кораблекрушение»

Цель игры – принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

Правила: каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут.

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате



пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

Задача: 15 нижеперечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 - у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

Результаты рекомендуется занести в таблицу:

наименование предмета	индивидуальная оценка	групповая оценка	эталон

1. Зеркало для бритья.
2. Канистра с 25 л воды.
3. Противомоскитная сетка.
4. Одна коробка с армейским рационом.
5. Карты Тихого океана.
6. Надувная подушка.
7. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.
8. Маленький радиоприемник.
9. Химическое вещество, отпугивающее акул.
10. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки.
11. 1 л рома крепостью 80°.
12. 20 м нейлонового каната.
13. Две коробки шоколада.
14. Рыболовная снасть.
15. Секстант.

Приложение к упражнению «Потерпевшие кораблекрушение»

Эксперты считают, что главным для потерпевших крушение посреди океана является то, что может привлечь к ним внимание, и то, что может поддержать их существование, пока не появится помощь. Навигационные приборы и спасательные шлюпки особого значения не имеют. Даже если небольшой спасательный плот и может доплыть до ближайшего берега сам по себе, необходимые запасы продовольствия на нем не уместятся. Поэтому первостепенную важность приобретают зеркальце для бритья и канистра с

горючей смесью. И то, и другое можно использовать для сигнализации. Менее важны запасы воды и пищи, например ящик с армейским рационом питания.

Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

1. Зеркальце для бритвы. Важное средство привлечения внимания воздушной службы спасения.

2. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси. Важное средство сигнализации: пятно горючей смеси будет держаться на поверхности воды, где его можно поджечь с помощью спичек и долларовых банкнот.

3. Канистра с водой. Необходима для восполнения потери жидкости в организме в результате потоотделения и т.п.

4. Одна коробка с армейским рационом питания. Основной запас питания.

5. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки. Можно использовать для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.

6. Две коробки шоколада. Резервный запас питания.

7. Набор рыболовных принадлежностей. Поставлен ниже шоколада, потому что «синица в руках лучше журавля в небе». Рыбу еще поймать надо.

8. 20 м нейлонового каната. Веревкой можно привязать нужные вещи, чтобы они не свалились за борт.

9. Плавательная подушка. Если кто-то окажется за бортом, ее можно использовать как спасательное средство.

10. Химическое средство для отпугивания акул.

11. 1 л рома крепостью 80°. Эта крепость достаточна, чтобы использовать ром как антисептик в случае травмы. Во всех остальных отношениях он бесполезен. Прием рома внутрь может вызвать обезвоживание.

12. Маленький радиоприемник. Не имеет ценности, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.

14. Противомоскитная сетка. Посреди Тихого океана москитов не бывает.

15. Секстант. Без навигационных таблиц и хронометра бесполезен.

Основная причина отдать приоритет средствам сигнализации, чем средствам поддержания жизни (пища и вода), состоит в том, что без средств сигнализации практически нет шансов быть замеченными и спасенными. Практика показывает, что в большинстве случаев спасение происходит в пределах первых полутора суток после катастрофы, а в течение этого времени можно продержаться без еды и питья.

Деловая игра «Я – менеджер»

Цель игры: рассмотреть основные типы менеджеров и главные черты

их стиля руководства, закрепить полученные знания по предмету «Менеджмент», применить их на практике, развить умение работать в команде.

Оборудование: столы для команд, стулья по количеству участников, письменные принадлежности на каждом столе; раздаточный материал.

В игре участвуют 6 команд, участников в командах по количеству присутствующих.

Ход игры

Ведущий: Уважаемые студенты! Рада приветствовать вас на деловой игре «Я – менеджер». Сегодня мы поговорим о разных типах менеджеров, а некоторые из вас применят роль менеджера на себя. Вы знаете, кто такой менеджер? (Менеджер – это руководитель или управляющий, отвечающий за определённое направление деятельности предприятия, например, менеджер по персоналу, инвестиционный менеджер и др.)

Ведущий: Менеджер является координирующим звеном предприятия. От его решений зависит, как будут развиваться различные направления деятельности предприятия, как эти направления будут взаимодействовать.

Что же, начнём нашу игру. За ней будут внимательно наблюдать эксперты, которым как раз и предстоит разобраться в типах менеджеров.

Участники игры делятся на шесть групп (можно разделить по списку).

Ведущий: Теперь, когда вы поделились на группы, посоветуйтесь, выберите генерального менеджера в своей группе, можете также дать своей группе название.

Из каждой группы выбирается один человек - генеральный менеджер. Остальные члены группы - менеджеры низших уровней (подчиненные). При этом менеджер и его подчиненные являются оппонентами в конкретной ситуации.

Ведущий: Сейчас вы получите бланки с заданиями. Генеральному менеджеру необходимо сыграть роль одного из типов менеджеров (диктатор, манипулятор, организатор, пессимист или демократ) в своей ситуации. Остальные участники помогают ему. Обратите внимание на то, что менеджер должен использовать жесты, выражения, характерные для своего типа. На представление своей ситуации вам будет дано не более 15 минут.

Задача же группы экспертов – определить тип менеджера каждой группы. Для этого вы получите экспертные листы с описанием типов менеджеров и критериями оценивания.

Итак, приступайте. На подготовку вам даётся 10 минут.

Экспертам выдается материал с описанием всех пяти типов менеджеров и экспертные листы, где эксперты оценивают по пятибалльной системе менеджера каждой группы, его деловые качества (понимание стиля, отношение к делу, отношение к людям, авторитет, артистизм, эффективность стиля).

Ведущий: Что же, время для подготовки вышло. Начнём с группы (название группы).

Дадим экспертам минутку на оценку. Теперь смотрим на группу

(название группы). И т.д. до последней группы.

Каждая группа разыгрывает свою ситуацию перед экспертами в течение 10- 15 мин.

Ведущий: Теперь, когда мы увидели ситуации всех групп, просим экспертов рассказать нам, какой же тип менеджеров представила каждая из групп.

После выступления всех групп эксперты совещаются и высказывают свое мнение, а также делятся впечатлениями о том, насколько каждый менеджер сумел раскрыть свой тип.

Ведущий: Спасибо всем участникам, которые так интересно показали нам типы менеджеров. Возможно, это будущая профессия кого-то из вас.

Раздаточный материал

Менеджер группы № 1

В издательстве уволился менеджер. Встал вопрос о новом. Менеджер предлагает на эту должность свою племянницу (внешний найм). Менеджер доказывает свою точку зрения.

При внешнем найме:

новые идеи, решения, приемы работы.

При внутреннем найме:

риск накопления сложных личных взаимоотношений между работником, выбранным на новую должность, и его бывшими коллегами;

проявление протекционизма - застой в проявлении новых идей и решений.

Группа № 1

В издательстве уволился менеджер. Встал вопрос о новом. Группа - за кандидатуру давно работающего сотрудника (внутренний найм). Группа приводит следующие доводы.

При внутреннем найме:

фирма лучше знает достоинства и недостатки своего работников

продвижение по службе - фактор мотивации к труду.

При внешнем найме:

неизвестны деловые и личные качества нового работника;

необходимо приспособливаться к новому месту и коллективов

риск ухудшения морального климата в коллективе.

Менеджер группы № 2

Снизилась конкурентоспособность фирмы, производящей продукты питания. В рыночной экономике важное место при обеспечении конкурентоспособности продукции занимает выбор стратегии поведения фирмы. Менеджер предпочитает стратегию удержания, цель которой сохранить имеющегося потребителя, существенно не увеличивая объемы продаж. Конкуренция заставляет снижать цену изделий, значит, необходимо сохранить достаточно высокий уровень качества. Все это требует снижения производственных издержек, в том числе и за счет затрат на качество.

Группа № 2

Снизилась конкурентоспособность фирмы, производящей продукты

питания. В рыночной экономике важное место при обеспечении конкурентоспособности продукции занимает выбор стратегии поведения фирмы. Группа придерживается стратегии лидерства, которая обеспечивает постоянное повышение уровня качества продукции при расширении ассортимента и обновлении продукции. Это делается с целью увеличения объема продаж и прибыли за счет новых рынков сбыта. Такая стратегия требует значительных инвестиций в НИОКР, рекламу, маркетинговые исследования и, естественно, сопровождается повышением цены изделия.

Менеджер группы № 3

Наталья Мельникова недавно поступила на работу в издательство «Русичи» на должность секретаря. По ее вине произошла утечка очень важной для издательства информации. Под угрозой срыва оказался контракт, но благодаря умелой работе менеджера конфликт уладили.

Менеджер доказывает, что правильнее в данной ситуации уволить Мельникову.

Нельзя доверять работнику, действия которого могут испортить репутацию фирмы и снизить ее конкурентоспособность.

Нет гарантии, что по вине Мельниковой конкуренты не узнают еще о каком-нибудь важном проекте издательства «Руниччи».

Группа № 3

Наталья Мельникова недавно поступила на работу в издательство «Руниччи» на должность секретаря. По ее вине произошла утечка очень важной для издательства информации. Под угрозой срыва оказался контракт, но благодаря умелой работе менеджера конфликт уладили.

Группа за то, чтобы не увольнять Мельникову, а дать ей шанс.

У нее недостаточно опыта.

За то время, что Мельникова работала в издательстве, она зарекомендовала себя как ответственный и понимающий проблемы издательства работник.

Менеджер группы № 4

У издательства появились свободные денежные средства. На повестке дня вопрос, куда их направить: на издание еженедельного журнала или выпуск ежемесячного журнала, но более объемного.

Менеджер за большой ежемесячный журнал:

сейчас много таких журналов, они пользуются популярностью;

можно поместить в нем больше рекламы;

маленький еженедельный журнал не выдержит конкуренции;

большой журнал принесет больше прибыли.

Группа № 4

У издательства появились свободные денежные средства. На повестке дня вопрос, куда их направить: на издание еженедельного журнала или выпуск ежемесячного журнала, но более объемного.

Группа за то, чтобы издавать небольшой еженедельник:

маленький журнал быстрее окупится;

на него первоначально надо меньше средств;

он рассчитан на среднего потребителя.

Менеджер группы № 5

Сложилась такая ситуация, что необходимо реализовать редукцию, находящуюся на складе предприятия, в более короткий срок. Найден покупатель этой продукции. Но условия контракта, которые он предлагает, невыгодны фирме-изготовителю (поставка продукции через определенный срок, а не сразу; значительные скидки со стоимости продукции; все разгрузочно-погрузочные операции за счет предприятия-изготовителя).

Менеджер согласен на условия покупателя:

на поиск нового клиента уйдет время;

возможно, нового покупателя вовсе не найти;

неустойчив спрос на эту продукцию;

поиск нового клиента потребует дополнительных издержек.

Группа № 5

Сложилась такая ситуация, что необходимо реализовать продукцию, находящуюся на складе предприятия, в более короткий срок. Найден покупатель этой продукции. Но условия контракта, которые он предлагает, невыгодны фирме-изготовителю (поставка продукции через определенный срок, а не сразу; значительные скидки со стоимости продукции; все разгрузочно-погрузочные операции за счет предприятия-изготовителя).

Группа считает, что необходимо найти другого покупателя:

у предприятия хороший отдел маркетинга;

покупателя будет найти легко, так как сейчас замечены тенденции роста спроса на эту продукцию;

все издержки на поиск клиента окупятся за счет прибыли и более выгодных условий контракта.

#### Лист оценки

№ п/п	Качества менеджера	Номер группы				
1	Тип менеджера (указать словами)					
2	Понимание стиля					
3	Отношение менеджера к делу					
4	Отношение менеджера к людям					
5	Авторитет					
6	Артистизм					
7	Эффективность стиля					

Манипулятор - энергичен, умен, обладает симпатичной внешностью и личным обаянием. Вместе с тем он благосклонен к подхалимам, делит сотрудников на любимчиков и неугодных. Последних под всяким предлогом ущемляет морально и материально. Такой руководитель всем подчиненным щедро дает обещания: кому пообещает повышение в должности, кому -

увеличение оклада, кому - престижную зарубежную командировку. Причем все эти поощрения представляет как личное благодеяние. Он сталкивает своих подчиненных, провоцируя ссоры, недружелюбие.

Пессимист - стремится избежать ответственности за возможный провал дела. Перекладывает ответственность на подчиненных, старается вообще не принимать никаких решений. Для него характерно выдавать свои решения за указания сверху. Редко контролирует выполнение принятых решений, не очень строго следит за соблюдением трудовой дисциплины, почти не вмешивается в производственную деятельность подчиненных.

Организатор - умеет воодушевить людей на трудные дела, организовать работу, осуществить мобилизацию всех материальных и духовных ресурсов подчиненных на выполнение конкретного задания. Привлекает подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений. На первом плане у него работа, поэтому ориентация на личность работника отходит на второй план. Внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору внимания уделяется крайне мало либо не уделяется совсем.

Диктатор - для него характерны единоличные способы управления и применение административных средств воздействия на подчиненных. Диктатор склонен к преувеличению роли административных методов. Он самовластно решает большинство вопросов жизни коллектива без предварительного обсуждения с его членами, сознательно ограничивает контакты с подчиненными. Считается только с собственным мнением, когда поощряет или наказывает. Он полагает лишним информировать подчиненных о состоянии дел в коллективе. Диктатор, как правило, редко улыбается в присутствии подчиненных, хмурится, постоянно чем-то озабочен, на его лице можно прочесть огромную занятость и ответственность за дело. В обращении с подчиненными проявляются начальственные нотки. Не любит критики в свой адрес. Не терпит возражений, замечаний, выражений собственного мнения подчиненными.

Демократ - для него характерно сочетание научных принципов руководства и максимального использования инициативы и творчества подчиненных. Общается с подчиненными по-товарищески, тон, которым он отдает распоряжения, располагает к сотрудничеству. Все вопросы тщательно обсуждает с подчиненными. Систематически информирует подчиненных о положении дел в коллективе. Правильно реагирует на критику подчиненных в свой адрес, всегда стремится к общению с подчиненными. Никогда не проявляет своего превосходства над подчиненными, действует как равный среди равных. Отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.

#### Деловая игра «Формирование модели организации»

Цель занятия – развитие у студентов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность ее деятельности, в том числе таких

как:

- организационная структура;
- контроль планирования и качества;
- принятие управленческих решений в условиях ограниченного времени;
- межличностные отношения.

Задание:

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3-6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов:

- 1) объема производства;
- 2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение 10-минутных производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал - слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол».

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

Порядок выполнения работы:

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.

2. Группа студентов делится на подгруппы (4-6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.

3. Подготовка (20 мин) - ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества.

Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

4. Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

Шаг 1(10 мин). Участники создают организации. Вопросы для участников:

1. Каковы задачи Вашей организации?
2. Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу?



3. Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?

4. Какие члены группы лучше подходят для каких задач?

Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведены ниже).

Шаг 2 (10 мин). Первый производственный цикл. Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15 - 25 букв). Начинается отсчет времени. За 1 мин до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени. По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества.

Шаг 3(15 мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты.

Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

Шаг 4 (10 мин). Второй производственный цикл. Цикл выполняется аналогично шагу 2, но с новым исходным набором букв.

Шаг 5 (15 мин). Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты.

Вопросы для проведения дискуссии:

1. Какую организационную структуру (культуру, стиль руководства, методы принятия решения) имела Ваша фирма во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете? (Этот же вопрос относится ко всем указанным в скобках анализируемым параметрам.)

2. Как осуществлялся контроль качества?

3. Была ли произведена реорганизация? Если да, то в чем она заключалась? Как при этом изменилась структура, культура, стиль руководства, способы принятия решений?

4. Возникали ли конфликты? Если да, то как они разрешались?

5. Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность Вашей организации?

6. Какие теоретические идеи и концепции оказались для Вас наиболее полезными?

Правила производства продукции:

- Продукция, не удовлетворяющая принятым правилам, не выдерживает контроля качества и не допускается на рынок.

- Из исходного набора слов требуется создать по возможности наибольшее количество предложений.

- В произведенном слове буквы могут использоваться столько раз, сколько они встречаются в исходном наборе слов. Например, из исходного слова «крокодил» можно произвести слово «око», но нельзя - слово «около», поскольку в исходном слове «крокодил» только две буквы «о».

- Буквы «е» и «ё»; «и» и «й»; «ь» и «ы» считаются различными.

- Буквы исходного слова могут использоваться во всех словах составляемого предложения (например, из слова «крокодил» можно составить предложение «идол родил кол»).

- Новое слово нельзя создавать путем изменения грамматической формы слова (падежа, числа и т. д.).

- Слова различаются по написанию, а не по значению (например, «замок» и «замък»).

- Недопустимо использование нелитературных слов (например, жаргонизмов).

- Допускается использование собственных имен.

- Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое.

- Допустимое количество слов в предложениях – от 3 до 5.

- Произведенное слово может использоваться только один раз в течение одного производственного цикла.

- Предложение необязательно должно нести смысловую нагрузку (например, допустима фраза «дом вышел из берегов»).

Правила реализации продукции:

Продукция, оформленная каждой фирмой на отдельном листе бумаги, принимается Советом качества на основе вышеизложенных правил производства продукции.

Продукция оценивается по следующей шкале:

+ 1 балл - за каждое слово в принятом предложении;

– 1 балл - за каждое слово в не принятом предложении.

Оценка результатов в Совете качества:

Каждый представитель подгруппы в Совете качества должен иметь представленный на одном листе список предложений, содержащих произведенные подгруппой слова. Если группа не представила результат в течение 30 с, то он не рассматривается, и считается, что группа не произвела ни одного слова. Совет качества оценивает соответствие представленной продукции стандартам, изложенным в «Правилах производства», и определяет результат работы подгрупп – количество произведенных слов, соответствующих стандартам. Если какое-либо слово в предложении не соответствует стандартам, все предложение вычеркивается. Кроме того, в качестве штрафа из результата подгруппы вычитается количество слов в забракованном предложении.

Ситуации для обсуждения:

1. На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание выставки составляют – 80 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 40 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета 2 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?

2. Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по

Финскому заливу. За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса. Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажиров. Затраты на содержание теплохода составляют 40 тыс. руб. в сезон (сезон = 40 дней). Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 1 250 руб. Цена билета – 10 руб. Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 чел. За ночь. Какое количество рейсов следует организовать?

3. На собрании акционеров ПАО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров ПАО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

4. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании директоров были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.

2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.

3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании директоров?

5. Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить?

Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

6. Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года своего существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра.

По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания = семья» (когда каждый старается изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Вопросы: Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром? Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору?

### Кейс-стади

#### 1. «Трудный день»

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;

- по времени реализации;
- по степени обязательности исполнения;
- по широте охвата;
- по содержанию;
- по какому-либо другому критерию.

## 2. «Мотивация»

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович – молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария – молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы.

Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Ваше задание:

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается «приписывать» героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями, связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

3. Работа в группах 15 - 20 минут.

4. Презентация результатов работы представителями групп.
5. Итоговая дискуссия.

### 3. «Производство компьютеров “Dell”».

Предприятие со звучным названием Dell Focalpoint, как и другие соседние заводы размещено в невысоком здании, раскинувшемся на довольно большой территории. На фасаде крупный логотип компании. Внутри здания находятся механизированный склад комплектующих, три линии сборки настольных систем компьютеров, линия упаковки, сортировки и комплектации заказов. Все они связаны пересекающимися на разных уровнях транспортерами и конвейерами.

Где-то вне производственных цехов находится центр, куда ежеминутно в режиме on-line поступают заказы со всей Европы. Они обрабатываются и передаются операторам сборочной линии. С этого момента на каждый заказанный компьютер оформляется индивидуальный бланк заказа, который сопровождает его по всему пути следования. Уникальный штрих-код позволяет автоматизированной системе следить за перемещениями изделия по участкам и рабочим местам. В бланке заказа указаны все параметры комплектации компьютера, включая устанавливаемое на него программное обеспечение, что исключает ошибки - сборщик получает лишь те комплектующие, которые заказаны. На основе анализа последних заказов завод формирует собственные заказы на комплектующие - склад завода обновляется каждые две недели.

Каждая операция на конвейере совершается одним специально подготовленным и имеющим сертификат работником, который устанавливает в собираемом блоке вполне определенный компонент. Он же обязан при обнаружении любого, самого незначительного дефекта его фиксировать и направлять сборку в инженерную группу для устранения дефекта.

На стенде каждого участка сборки наглядно отображается появление дефектов в течение рабочей смены. При фиксации более пяти дефектов за смену линия останавливается, и инженерная группа выясняет причины появления дефектов. У снятых с линии компьютеров производится замена неисправных комплектующих, после чего они возвращаются на сборку.

После сборки компьютер проходит несколько стадий тестирования. В процессе такого многоэтапного тестирования проверяется работоспособность компьютера и происходит дополнительная отбраковка ненадежных узлов и блоков. Компьютерная система фиксирует количество брака по всем комплектующим и вычерчивает гистограммы. В случае превышения допустимых значений по количеству брака тех или иных узлов данные сообщаются поставщикам - изготовителям.

Задания:

1. Как планируются объемы выпускаемой продукции на фирме Dell Focalpoint?

2. Каким образом осуществляется предварительный контроль на фирме? Какой документ при этом заполняется?

3. Как осуществляется текущий контроль? Что при этом контролируется?

4. Чему равно допустимое значение отклонений от нормы комплектующих компьютера?

5. Когда контроль работы осуществляется самим рабочим, как бы Вы назвали такой вид контроля?

6. Есть ли итоговый контроль? Как он осуществляется?

7. Как проявляется обратная связь в данном случае?

#### 4. «Отдел комплектации»

Отдел комплектации преуспевающей, средней по величине фирмы, занимающейся производством автомобильных пылесосов. Вы – менеджер отдела, у вас в подчинении три человека. Марина - молодая женщина, крупная, высокого роста, стремящаяся сделать карьеру, но, пока, не обладающая для этого достаточными знаниями и навыками. Юля – специалист высокого класса, медлительная и мечтательная, выполняющая работу качественно, но с явной неохотой. Валера, друг Юли и племянник Аркадия Борисовича - директора фирмы, молодой человек, деловые возможности, цели и желания которого для всех тайна за семью печатями. Аркадий Борисович - не директор, а тезка директора, подражающий ему и, кстати, весьма успешно. За каждым сотрудником закреплены конкретные поставщики.

Сегодня утром, придя на работу, вы решили, что необходимо подготовить письма для поставщиков с целью уточнения номенклатуры и цен поставки. Вы вызываете каждого сотрудника и ...

Задания:

1) Определите деловые характеристики каждого сотрудника по критериям возможности и желания выполнения работы, выберите соответствующую форму властного влияния на подчиненных (приказание, внушение, участие, делегирование);

2) Составьте сценарий беседы с каждым сотрудником.

Проверив подготовленные письма, вы обнаружили, что в каждом из них имеются те или иные ошибки. Вы вызываете каждого сотрудника и ...

Как вы сообщите каждому сотруднику о его ошибках?

#### 5. «Семинары Ольги и Алексея»

Два сотрудника фирмы, занимающейся распространением программного обеспечения, Ольга и Алексей решили провести семинары, каждый по своему направлению деятельности, в один и тот же день. И ей, и ему для этого необходимы одни и те же ресурсы - демонстрационное помещение и компьютеры. Единственным приемлемым решением в этом случае представляется решение перенести один из семинаров на другой день. Но ни Ольга, ни Алексей не уступают друг другу и между ними произошел

конфликт. Менеджер фирмы пригласила их к себе в кабинет и выслушала аргументы обеих сторон. В итоге она решила перенести семинар Ольги на другой день, поскольку это, по ее мнению, принесет всем меньше неудобств и большую пользу для организации.

Задание: Определите, какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях. Как бы поступили Вы?

#### 6. «Два рабочих»

Два рабочих строительной организации, работающие неполный рабочий день, не ладят между собой. Их грубые взаимоотношения начинают влиять на моральный климат всего коллектива. Начальник участка неоднократно делал им замечания, однако ничего не помогало. Тогда он решил, что с него достаточно, вызвал к себе обоих работников и объявил, что собирается так составить графики их работы, чтобы их рабочие часы по возможности меньше пересекались. Также предупредил при этом, что дальнейшие ссоры между рабочими приведут к принятию серьезных дисциплинарных мер.

Задание: Определите, какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях. Как бы поступили Вы?

#### 7. «Общая задача»

Два программиста получили новую задачу по исследованию информационной службы организации. Однако вскоре их работа стала прерываться конфликтами. Каждый из них был достаточно опытным и обладал хорошими знаниями, но имел разную «школу» и, соответственно, разные подходы к способам решения задачи. Об этих трудностях стало известно начальнику отдела, он пригласил программистов к себе с целью попытаться разобраться с этой проблемой и выяснить возможность найти какой-нибудь компромисс.

Задание: Определите, какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях. Как бы поступили Вы?

#### Роловая игра «Конфликт в организации».

Негосударственный вуз быстро разрастался. Если вначале достаточно было лишь двух факультетов – экономического и юридического, т.к. набор студентов был сравнительно небольшой, количество преподавателей тоже, то уже через два года возникла необходимость открытия новых специальностей («управление персоналом», «социальная работа»), а также открытия новых кафедр и разделений факультетов. Много преподавателей работало по совместительству, т.к. их основное место работы было в другом вузе, обычно государственном. Руководство вуза предложило открыть новую кафедру «Управление персоналом и социальная работа», которая выпускала бы по



двум специальностям, и предложило занять место зав. кафедрой (постоянно, т.е. на полную ставку) одну из совместителей, недавно ставшему доктором социологических наук. Однако он не соглашался по трем основным причинам:

- постоянное место работы в государственном вузе представлялось более надежным и перспективным;
- познакомившись с коллегами, он убедился, что на будущей кафедре будут, по крайней мере, 3 человека, которые могут создать источник конфликта (один – пенсионного возраста, с плохим здоровьем, но не желающий уходить на пенсию; другой – молодой, но очень недисциплинированный, допускающий срывы занятий, легкомысленный; третий – мать двоих малолетних детей, которая часто берет бюллетени по уходу за заболевшими детьми и, кроме того, проявляет черты конфликтной личности);
- более привлекательной он считал для себя научную работу, а не руководящую должность.

Ситуация обострилась, когда тот преподаватель, которого считали недисциплинированным, заявил, что пишет и будет защищать диссертацию по проблемам управления персоналом и тоже может заведовать открывающей кафедрой. Кроме того, неожиданно в этот вуз пришло письмо от иногороднего кандидата педагогических наук, который имеет опыт заведования кафедрой «Педагогика и социальная работа». Он советовал открыть такую же кафедру и предлагал свои услуги в качестве заведующего.

Постепенно в коллективе сложились противоборствующие группы. Одних устраивал руководитель, который «не будет замечать» частых нарушений в работе, другим, хотелось, чтобы пришел новый, активный руководитель, который сумеет навести порядок.

Роли: ведущий, кандидаты на должность зав. кафедрой (3 чел.), руководство вуза, преподаватели, согласительная комиссия для оценки принятого решения.

Задания:

1. Распределить роли в соответствии с интересами участников конфликтной ситуации.
2. Определить предмет, источник и мотивы возникновения конфликта.
3. Определить стадии начала развития конфликта и сделать прогнозы его дальнейшего развития.
4. Определить средства разрешения конфликта и оценить наиболее вероятное и оптимальное из них.

## **2. Методические рекомендации по изучению дисциплины**

### **2.1. Методические рекомендации преподавательскому составу**

2.1.1. Методические рекомендации по проведению учебных занятий

Методика проведения занятий основана на использовании активных форм, позволяющих сделать каждого из слушателей участником обсуждаемых вопросов и проблем. Особое внимание при изучении курса обращено на активную самостоятельную работу студентов (слушателей) как при подготовке, так и в процессе проведения теоретических и практических занятий. Изложение материала сопровождается иллюстрацией на практических примерах.

Вместе с тем принципиальной особенностью является сочетание различных форм и методов обучения, включая лекционную форму подачи наиболее фундаментальных положений, изложение доступного материала в виде непрерывного диалога, использование методов проблемного обучения.

Проблемное обучение – организованный преподавателем способ активного взаимодействия субъекта с проблемно-представленным содержанием обучения, в ходе которого он приобщается к объективным противоречиям научного знания и способам их решения. Учится мыслить, творчески усваивать знания.

Схема проблемного обучения, представляется как последовательность процедур, включающих: постановку преподавателем учебно-проблемной задачи, создание для учащихся проблемной ситуации; осознание, принятие и разрешение возникшей проблемы, в процессе которого они овладевают обобщенными способами приобретения новых знаний; применение данных способов для решения конкретных систем задач.

Основные психологические условия для успешного применения проблемного обучения:

- проблемные ситуации должны отвечать целям формирования системы знаний;
- быть доступным для учащихся;
- должны вызывать собственную познавательную деятельность и активность;
- задания должны быть таковыми, чтобы учащийся не мог выполнить их, опираясь на уже имеющиеся знания, но достаточными для самостоятельного анализа проблемы и нахождения неизвестного.

Названное положение курса в структуре изучаемых дисциплин методически реализуется соответствующей организацией самих занятий, в их общей логике, приводимых примерах, предлагаемых темах докладов на семинарах.

В освоении, собственно, экономических явлений, относящихся к предмету курса, особое значение приобретает продуманное методическое выстраивание лекционных и семинарских занятий. Семинары должны развивать положения лекций, но не повторять их.

Начинается семинар со вступительного слова преподавателя (5-7 мин.). Педагог называет тему семинара, цель и задачи обучающихся, выбирая такие формулировки, которые будут мотивировать студентов для активной работы на занятии. При этом истинные задачи семинара могут не оглашаться.

Преподаватель обращает внимание на узловые проблемы для обсуждения, указывает форму проведения занятия и порядок работы в ней. По форме вступительное слово должно быть лаконичным, логически стройным. В содержании его наряду с другими вопросами, преподаватель должен обязательно подчеркнуть связь темы с будущей деятельностью выпускника института, с современной жизнью.

Важнейшей частью семинарского занятия является обсуждение вопросов. В зависимости от формы занятия преподаватель, сформулировав вопрос, предлагает выступить желающим или сделать сообщение (фиксированное выступление), заранее подготовленное студентом. Необходимо создавать на семинаре атмосферу творческой дискуссии, живого, заинтересованного обмена мнениями. В ходе семинара важно, чтобы студенты внимательно слушали и критически оценивали выступления коллег. Для этого преподавателю не следует сразу после выступления студента самому указывать на допущенные ошибки. Лучше предоставить эту возможность участникам семинарского занятия. После обсуждения очередного вопроса преподаватель должен подвести краткий итог обсуждения, указав на обнаружившиеся проблемы и ошибки в знаниях студентов.

Важным этапом семинара является заключительное слово преподавателя. В заключительном слове в конце семинара преподаватель:

а) дает общую оценку прошедшего занятия (уровень подготовленности обучающихся к семинару, активность участников, степень усвоения проблемы);

б) осуществляет анализ и оценку выступлений, соблюдая при этом объективность и исключительную корректность;

в) кратко раскрывает вопросы, не получившие глубокого освещения на семинаре;

г) дает задание на дальнейшую самостоятельную работу.

В практике преподавания получили распространение различные формы семинарских занятий.

Выбор формы семинарского занятия должен зависеть от подготовленности групп, характера и содержания обсуждаемых вопросов, а также педагогического мастерства самого преподавателя и технических возможностей.

Для активизации самостоятельной деятельности студентов необходимо практиковать на семинарских занятиях обсуждение докладов, проведение деловых игр, разбор конкретных экономических ситуаций, решение практических задач, организовывать тестирование по пройденным темам.

### 2.1.2. Методические рекомендации по проведению интерактивных занятий

Наиболее сложная форма проведения занятия – интерактивное. Оно требует тройственной взаимосвязи: преподаватель – студент – студент. В

этом занятии все участники равны и каждый имеет право на собственное мнение по любому вопросу. В этом заключается вся сложность преподавателя, так как при всеобщей «равности», он должен незаметно направлять занятие в нужном направлении, чтобы в итоге у студентов остались верные суждения и понимание закрепляемого материала. Для этого необходимо:

- четко определить цель занятия;
- подготовить раздаточный материал;
- обеспечить техническое оборудование;
- обозначены участники;
- определить основные вопросы, их последовательность;
- подобрать практические примеры из жизни.

В учебном процессе могут быть использованы т.н. «инновационно-педагогические» технологии, краткие определения которых даны ниже. Каждый преподаватель определяет самостоятельно тему занятий, более отвечающую той или иной форме проведения.

Исследовательский метод обучения – это организация обучения на основе поисковой, познавательной деятельности студентов путем постановки преподавателем познавательных и практических задач, требующих самостоятельного творческого решения. Основная идея исследовательского метода обучения заключается в использовании научного подхода к решению той или иной учебной задачи.

Самообучение – метод, при котором обучаемый взаимодействует с образовательными ресурсами при минимальном участии преподавателя и других обучаемых. Для самообучения на базе современных технологий характерен мультимедиа-подход, при котором используются образовательные ресурсы: печатные материалы, аудио- и видеоматериалы, компьютерные обучающие программы, электронные журналы, интерактивные базы данных и другие учебные материалы, доставляемые по компьютерным сетям.

Работа в малых группах - это одна из самых популярных стратегий, так как она дает всем студентам возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия).

Case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ)

Метод анализа конкретной ситуации (ситуационный анализ, анализ конкретных ситуаций, case-study) – это педагогическая технология, основанная на моделировании ситуации или использования реальной ситуации в целях анализа данного случая, выявления проблем, поиска альтернативных решений и принятия оптимального решения проблем.

Цель обучаемых - проанализировать данные ситуации, найденные решения, использовав при этом приобретенные теоретические знания.

Дискуссия – форма учебной работы, в рамках которой студенты высказывают свое мнение по проблеме, заданной преподавателем.

Проведение дискуссий по проблемным вопросам подразумевает написание студентами тезисов или рефератов.

Доклад (презентация) – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение определенной темы, вопроса программы. Доклад может быть представлен различными участниками процесса обучения: преподавателем, приглашенным экспертом, студентом, группой студентов.

Круглый стол – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив.

Эссе – это сочинение-рассуждение небольшого объема со свободной композицией, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Интерактивное обучение позволяет решать одновременно несколько задач, главной из которых является развитие коммуникативных умений и навыков. Данное обучение помогает установлению эмоциональных контактов между учащимися, обеспечивает воспитательную задачу, поскольку приучает работать в команде, прислушиваться к мнению своих товарищей, обеспечивает высокую мотивацию, прочность знаний, творчество и фантазию, коммуникабельность, активную жизненную позицию, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

### 2.1.3. Методические рекомендации по контролю успеваемости

#### 2.1.3.1. Текущая аттестация (текущий контроль) уровня усвоения содержания учебной дисциплины

Текущая аттестация (текущий контроль) уровня усвоения содержания дисциплины рекомендуется проводить в ходе всех видов учебных занятий методами устного и письменного опроса (работ), в процессе выступлений студентов на семинарских (практических) занятиях и защиты рефератов, а также методом тестирования.

Качество письменных работ оценивается исходя из того, что студенты:

- выбрали и использовали форму и стиль изложения, соответствующие целям и содержанию дисциплины;
- применили связанную с темой информацию, используя при этом понятийный аппарат специалиста в данной области;
- представили структурированный и грамотно написанный текст, имеющий связное содержание.

#### 2.1.3.2. Промежуточная аттестация (итоговый контроль) уровня усвоения содержания учебной дисциплины

Промежуточная аттестация (итоговый контроль) проводится в форме зачета в ходе зимней (летней) экзаменационной сессии с выставлением итоговой оценки по дисциплине. К зачету допускаются студенты, успешно выполнившие все виды отчетности, предусмотренные по дисциплине учебным планом. В ходе зачета проверяется степень усвоения материала, умение творчески и последовательно, четко и кратко отвечать на поставленные вопросы, делать конкретные выводы и формулировать обоснованные предложения. Итоговая оценка охватывает проверку достижения всех заявленных целей изучения дисциплины и проводится для контроля уровня понимания студентами связей между различными ее элементами.

В ходе итогового контроля акцент делается на проверку способностей студентов к творческому мышлению и использованию понятийного аппарата дисциплины в решении профессиональных задач по соответствующей специальности.

#### 2.1.3.3. Критерии оценки учебных достижений обучающихся

Качество ответов и решения задач (заданий) оцениваются на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если:

- даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены соответствующие задачи;
- в ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов;
- ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности;
- показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если:

- даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания;
- в ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчетов;
- ответы в основном были краткими, но не всегда четкими.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если:

- даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчетов, однако на уточняющие вопросы даны в целом правильные ответы;

- при ответах не выделялось главное;
- ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности;
- на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если не выполнены требования, соответствующие оценке «удовлетворительно».

## 2.2. Методические указания обучающимся

### 2.1.1. Рекомендации по продуктивному усвоению учебного материала

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных работ.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- подбор рекомендованной литературы;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.



В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные явления и факты. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для решения практических задач.