

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФИО: Шебурова Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 05.09.2023 15:54:49

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО

ОБРАЗОВАНИЯ

«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Колледж Пятигорского института (филиала) СКФУ

## Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине «МЕНЕДЖМЕНТ»

для студентов направления подготовки / специальности

38.02.01 ЭКОНОМИКА И БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ (ПО ОТРАСЛЯМ)

шифр и наименование направления подготовки/ специальности

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Методические указания для практических занятий по дисциплине ОП.03 «Менеджмент» составлены в соответствии с требованиями ФГОС СПО к подготовке выпуска для получения квалификации менеджер гостиничной отрасли. Предназначены для студентов, обучающихся по специальности (специальностям): 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет».

Рассмотрено на заседании ПЦК колледжа Пятигорского института (филиала)  
СКФУ  
Протокол № 8 от «22» марта 2021 г.

### **Пояснительная записка**

Методические рекомендации предназначены для студентов групп СПО специальности 38.02.01 «Экономика и бухгалтерский учет».

В пособии приведены указания по организации практической работы, а также указаны виды практических работ по темам дисциплины, указаны формы контроля практической работы по каждой теме.

Целью практической работы студентов является овладение основными знаниями

умениями и навыками в соответствии с требованиями к предметным результатам освоения базового курса дисциплины менеджмент.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **уметь**:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен **знать**:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления; методику принятия решений; стили управления, коммуникации, принципы делового общения.

### **Практическое занятие №1**

#### **Тема 3: Сущность и характерные черты современного менеджмента**

**Цель занятия:** путем коллективного обсуждения (групповой дискуссии) составить сравнительную таблицу менеджмента в России и за рубежом; обсудить национальные особенности менеджмента; разобрать различные национальные подходы в управлении.

**Теоретический блок:**

1. Количественный подход – 1950 – по настоящее время (школа науки управления или школа количественных методов) – возникла в результате развития точных наук, создавших среду для использования в науке управления достижений компьютеризации, математики, физики и других. С 1980г. использование моделей процесса управления (модель – схематическое отображение будущей реальной ситуации, задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший). Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволяет конструировать всё более сложные модели. (Наиболее известные модели: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития).

2. Процессный подход - 20-е. годы 20-го. века по настоящее время. Основу данного подхода заложил А. Файоль. Управление рассматривается как непрерывный процесс, его основные базовые функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции – в постоянной взаимной связи, между собой объединены процессами принятия решений и передачи информации.

3. Системный подход - 50-е. годы по настоящее время. Организация – это система, то есть единое целое, состоит из взаимосвязанных подсистем: отделов, сфер, уровней управления, социальных и технических составляющих. Открытая система – взаимодействует с внешней средой. Организация – система со своим входом (цели и задачи); выходом (результаты работы); обратными связями (между персоналом и руководителями, внешними снабженцами и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.); внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

4. Ситуационный подход – 60-е. годы – по настоящее время. Выбор наиболее эффективных методов управления в зависимости от конкретной ситуации. Так как на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов, то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации. Главным моментом подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Так как существуют множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует лучший единый способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации. Следует определять значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации.

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Современные подходы в управлении коммерческими организациями.
  2. Особенности управления предприятиями в России.
  3. Американский подход в управлении.
  4. Японский подход в управлении.
  5. Европейский подход в управлении.
  6. Назовите основные современные подходы в менеджменте.
  7. Сущность процессного, системного и ситуационного подходов в менеджменте.
  8. Повлиял ли исторический опыт школ менеджмента на современное состояние управления организациями?
  9. Суть количественного подхода в менеджменте.
- Сравнительная таблица менеджмента в России и за рубежом

Управление в России (перечисляем критерии)	Управление в ... (сравниваем с опытом управления предприятиями в какой-либо стране)

По результатам сравнения (анализа) делаем вывод и записываем его в тетради.

## Практическое занятие №2

### Тема 4: Организация как объект управления.

**Цель занятия:** понять суть современной организации, как объекта управления.

Выявить элементы внутренней и внешней среды.

#### Теоретический блок:

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внешняя среда - факторы, которые находятся вне организации и влияют на результаты её деятельности. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

Факторы прямого воздействия:

1. Поставщики – все виды ресурсов организация получает через поставщиков; выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность торгово-технологического процесса, объём товарооборота, прибыль, улучшение позиций в конкурентной борьбе. Поставщики: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, технологий, техники. Материальные ресурсы. Нужно постоянно анализировать цены, условия поставки и использовать эту технологию при принятии решений о поставщиках. Трудовые ресурсы. Знать рынок труда. Техника и технология. Отсутствие финансов не позволяет закупать передовое оборудование.

2. Потребители (клиенты) – организация существует для удовлетворения их потребностей. В условиях рынка вкусы и запросы стремительно меняются. Фирма должна знать своих потребителей, анализировать причины изменений (в доходах, семейном положении, численности и так далее). Важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами и потребностями. Часто продукция-новинка сталкивается с неподготовленным покупателем.

3. Конкуренты.

4. Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, налоговую политику.

5. Профсоюзы – вопросы сокращения рабочего дня, повышения зарплаты, условий труда. Забастовки могут привести к остановке предприятия.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики (включает уровень цен и тарифов, инфляции, платёжеспособный спрос, банковскую политику и другое). Если падают доходы, то покупатель откладывает приобретение многих товаров, не относящихся к предметам первой необходимости.

2. Политика – политическая стабильность – важнейшее условие деятельности предпринимателей.

3. НТП – (в преуспевающих фирмах розничной торговли информационные системы учёта, новейшее оборудование и технологии).

4. Социальные факторы – (традиции, принятые в стране, старение людей – новый подход к товарам, изменение ценностей, обычаев и вкусов потребителей).

5. Международные события – (таможенная, налоговая политика, валюта и др.).

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Что представляет собой организация как система?
2. Формальные и неформальные организации.
3. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла организации.
4. Среда косвенного и прямого воздействия. Факторы внешней среды организации.
5. Что Вы понимаете под внутренней средой организации?
6. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации.
7. Перечислите и проанализируйте основные факторы внутренней среды (на примере какой-либо известной организации).
8. Что такое «контактные аудитории»? Приведите примеры.
9. Как технологическая среда способна влиять на фирму?

### **Практическое занятие №3**

#### **Тема 7: Планирование в системе менеджмента**

**Цель занятия:** понять процесс планирования в организациях различного типа хозяйствования, изучить виды планирования.

#### **Теоретический блок:**

Планирование – это формирование образа будущего в сознании субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения поставленных целей. Планирование является одной из важнейших функций управления.

Цель планирования - обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач.

Процесс планирования состоит как минимум из пяти этапов:

1. Прогнозирование. Под прогнозированием понимается работа, выполняемая менеджером, пытающимся заглянуть в будущее. На этом этапе дается оценка риска.
2. Выяснение и выбор альтернатив развития.
3. Формулирование целей.
4. Разработка программы действий и составление графика работ.
5. Формирование бюджета.

Виды планов:

I. По степени охвата:

- общее (охватывающее всю сферу деятельности фирмы);
- частное (охватывающее определённые сферы деятельности);

II. По содержанию планирования:

- стратегическое (поиск новых возможностей);

- тактическое (создание определённых предпосылок);
- оперативное (реализация возможностей).

### III. По предмету планирования:

- целевое (определение целей);
- планирование средств (материальные и трудовые ресурсы, финансы);
- программное (планирование программ производства и сбыта);
- планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).

### IV. По сферам функционирования:

- планирование производства;
- планирование сбыта;
- планирование персонала;
- расширенное общее планирование.

### V. По срокам:

- краткосрочное – до 1 года (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);
- среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет);
- долгосрочное (на срок от 5 и более лет).

### VI. С точки зрения структуры управления:

- общее планирование предприятия;
- планирование сфер деятельности;
- планирование работы подразделений фирмы.

### VII. По возможностям изменения планов:

- жёсткое планирование;
- гибкое планирование.

Весь процесс планирования на предприятии делится на 2 стадии:

- 1) Разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование).
- 2) Определение тактики планирования (оперативное, тактическое планирование).

Принципы планирования (общие правила соблюдения планирования). От их соблюдения зависит эффективность планирования:

1. Принцип единства. Организация – это система. Плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений;

2. Принцип участия. Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Преимущества реализации принципа: 1. Каждый участник приобретает более глубокое понимание организации, знание различных сторон её жизни. Упрощается процесс обмена внутрифирменной информацией. 2. Личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, приводит к тому, что планы становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит им удовлетворение. У каждого работника появляются новые мотивы к эффективному труду; в организации укрепляется командный дух. 3. Работники, занимаясь планированием, развиваются как личности, у них появляются новые навыки, знания, расширяется горизонт личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения будущих задач.

3. Принцип непрерывности. Процесс планирования должен осуществляться постоянно. Неопределённость внешней среды и частые её изменения делают необходимой постоянную корректировку ожиданий относительно внешних условий и соответствующее исправление, и уточнение планов. Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях.

4. Принцип гибкости, связанный с принципом непрерывности, заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. С финансовой точки зрения обеспечение данного принципа нуждается в дополнительных затратах, причём их уровень должен соотноситься с вероятным будущим риском (затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с этим преимущества не окупят их).

5. Принцип точности – планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.
6. Реальность.
7. Обеспечение плановых заданий ресурсами.
8. Директивность.

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Какие виды планирования вы знаете?
3. Что представляет собой стратегическое планирование?
4. Какие виды управленческой деятельности можно выделить в рамках процесса стратегического планирования?
5. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
6. Какие моменты следует отразить в миссии?
7. В чем состоит значение миссии для организации?
8. Назовите наиболее распространенные направления разработки целей в организации.
9. Каковы основные требования к правильному формулированию целей организации?
10. Что включает в себя анализ внешней среды организации?
11. Какие факторы необходимо рассматривать при анализе внутренней среды организации?
12. Назовите характерные черты тактического плана.
13. Какие управленческие инструменты способствуют реализации стратегического плана?

**Практическое занятие № 4**

**Тема 9: Организация и типы организационных структур**

**Цель занятия:** изучить организационные структуры современных коммерческих организаций.

**Теоретический блок:**

Реализация процесса планирования зависит от того, насколько правильно и четко определены основные функциональные подразделения и установлены соотношения полномочий различных должностей. Организация – это процесс создания структуры предприятия, выбора системы управления и определение взаимосвязи функциональных подразделений.

Структура – это строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами. Форма организации, она формируется для достижения целей организации, в ее рамках протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений).

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

Отношения между ними поддерживаются связями:

Горизонтальными (носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми) и вертикальными (связи подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления).

Связи могут носить линейный (отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью, отвечающими за деятельность организации или её структурных подразделений) и

функциональный (имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления) характер. Число звеньев в структуре определяет её уровень (одноуровневые и многоуровневые структуры). В зависимости от характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные.

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями (инструкциями), в которых оговорены функции каждого органа управления, распределение прав и обязанностей между ними, а внутри подразделения – каждого исполнителя.

На организационную структуру управления оказывают влияние цели, принципы, методы и функции управления. Цель требует выделения подразделений, отвечающих за её выполнение. Принципы и методы воздействуют на создание или расширение прав структурных подразделений.

В структуре управления выделяются следующие элементы:

1. Звенья (отделы) – к ним относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). В основе образования звена лежит выполнение отделом определённой функции управления. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.

2. Уровни (ступени) – совокупность звеньев управления, занимающих определённую ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

3. Связи - горизонтальные и вертикальные. Основное правило, которое необходимо соблюдать при проектировании структуры управления – вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд. Требования, принципы и факторы, влияющие на выбор организационных структур управления предприятием: Требования:

1. Оптимальность (минимум числа ступеней);
2. Оперативность (быстрое принятие управленческих решений; распределение прав и ответственности);
3. Экономичность (рациональное разделение управленческого труда; минимум уровней управления);
4. Надежность (бесперебойность и достоверность информации);
5. Гибкость (способность изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде);
6. Устойчивость (сохранение основных свойств и целостности при внешних воздействиях).

Принципы построения:

- соответствие целям бизнеса;
- единство структуры и функций управления;
- первичность функций и вторичность органа управления;
- рациональное сочетание централизации, специализации и интеграции функций управления;
- связь с производственной структурой;
- соответствие потока информации структуре управления;
- комплексность охвата всех видов деятельности.

Факторы:

- размер предприятия;
- характер деятельности;
- отраслевые особенности (производство товаров, услуг, посредничество);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация кадров;

- сфера деятельности (местный, национальный, внешний рынок);
- особенности технологии, наличие финансов и др.

Типы организационных структур управления:

1. Бюрократические (иерархические) организационные структуры управления.

Положения: чёткое разделение труда (следствием является необходимость использования специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности).

Разновидности: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные.

2. Адаптивные (органические) организационные структуры управления.

Главное свойство: способность легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидности: проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Самой распространенной является линейно-функциональная организация труда.

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Что такое организация?
2. Что вы понимаете под структурой управления?
3. Какие связи между элементами структуры вы знаете?
4. Перечислите элементы структуры управления.
5. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
6. Назовите основные цели делегирования.
7. Перечислите основные этапы и принципы эффективного делегирования.
8. Дайте определения понятиям делегирования и ответственности.
9. Что представляют собой полномочия?
10. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
11. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
12. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
13. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
14. Назовите основные требования к организационным структурам.
15. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
16. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
17. Дайте характеристику линейно-функциональной структуре управления.
18. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?
19. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.

## **Практическое занятие № 5**

### **Тема 11: Мотивационная политика организации**

**Цель занятия:** изучить мотивационную политику организаций.

**Теоретический блок:**

Критерии мотивации:

- потребности (первичные и вторичные),
- стимулы (принуждение, материальное и моральное поощрения),
- вознаграждение (внутреннее и внешнее).

Люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам; другие – к славе; третьи – к власти; четвертые – просто любят свою работу. Эти и другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивацией.

Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации (в бизнесе – это нахождение способов побудить людей работать целенаправленно и эффективно).

Мотив - это то, вызывает определенные действия человека. Менеджеру надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как их вызывать (вариант торговой сделки: «я даю тебе, что ты хочешь, а ты мне, что я хочу»).

Потребности – ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо (осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию). Потребности различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, черт характера, семейного положения.

Первичные (физиологические). Заложены генетически: пища, вода, тепло, отдых и другое.

Вторичные (психологический по природе характер). Возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта, их называют социальными – потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо.

Стимул – внешний фактор, побуждающий к труду (принуждение, материальное и моральное поощрение). Стимулирование отличается от мотивации – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование (материальное и моральное стимулирование).

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Ценности у людей специфичны.

Пример № 1. Чемодан, полный сто долларовых банкнот воспринимается большинством цивилизованных людей очень ценным вознаграждением, а для членов, например, филиппинского племени, сам чемодан представляет большую ценность, чем деньги.

Пример № 2. Весьма состоятельный человек, сочтет несколько часов искренне дружеских отношений более ценным для себя, чем крупная сумма денег. Менеджеры используют:

Внешние вознаграждения (даются организацией) – денежные выплаты (зарплата); продвижение по службе; служебный статус и престиж (личный кабинет); похвала и признание; дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль и др).

Внутренние, получаемые посредством работы (чувство успеха, содержательности и значимости работы; самоуважение, дружба и общение в процессе работы).

Администрация должна установить каковы потребности ее работников, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применить внутренние и внешние вознаграждения.

- |    | <b>Вопросы</b>  | <b>к</b> | <b>семинарскому</b> | <b>занятию:</b> |
|----|---|----------|---------------------|-----------------|
| 1. | Перечислите   | основные | критерии            | мотивации.      |
| 2. | Что   | такое    | мотив,              | мотивация?      |
| 3. | Какие   | виды     | потребностей        | вы знаете?      |
| 4. | Что вы понимаете под понятием «вознаграждение»?           |          |                     |                 |
|    | 5. Назовите основные стадии процесса мотивации.           |          |                     |                 |
|    | 6. В чем сущность теории Д. Мак-Грегора?                  |          |                     |                 |
|    | 7. Раскройте содержание теории мотивации Абрахама Маслоу. |          |                     |                 |
|    | 8. Какие методы мотивации Вам известны?                   |          |                     |                 |

## **Практическое занятие № 6**

### **Тема 14: Методы управления и их характеристика**

**Цель занятия:** изучить методы управления; выявить положительные и отрицательные моменты каждого из стилей управления.

#### **Теоретический блок:**

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определённых целей.

Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией (в практике менеджмента выделяются экономическая, властная и духовная мотивации и адекватные им три основные группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические):

1) Организационно-распорядительные методы управления (базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают эффективность работы фирмы за счёт лучшей организации деятельности работников и подразделений).

2) Экономические методы управления (воздействуют на материальные интересы людей, ориентируются на выполнение определённых показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение).

3) Социально-психологические методы управления (совокупность приёмов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения), применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности.

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Что такое методы управления?
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления.
3. Что представляют собой социально-психологические методы управления?
4. Как воздействуют экономические методы управления?

## **Практическое занятие №8**

### **Тема 15: Стили руководства**

**Цель занятия:** изучить стили руководства современными коммерческими организациями; выявить наиболее универсальный стиль руководства.

#### **Теоретический блок:**

Стиль руководства – это манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.

1. Авторитарный (авторитарный) стиль – централизация власти в руках одного руководителя; ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчинёнными. Авторитарно единолично принимает или отменяет решения, не даёт возможности подчинённым проявить инициативу, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Новое воспринимается с осторожностью, в работе практически пользуется одними и теми же методами. При первом благоприятном случае старается избавиться от сильных работников и талантливых людей. По его мнению, лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы.

#### **Достоинства стиля:**

- обеспечивает чёткость и оперативность управления;
- создаёт видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю

реакцию на изменение внешних условий;

- не требует особых материальных затрат;
- в «молодых», недавно созданных фирмах, позволяет быстрее и успешнее справиться с трудностями становления.

Очевидные недостатки стиля:

- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- в крупных фирмах – бюрократизация аппарата управления;
- невысокая удовлетворённость исполнителей своим трудом;
- высокая зависимость группы от постоянного прессинга руководителя.

Преодолеть эти недостатки позволяют экономические и социально – психологические методы управления, свойственные демократическому стилю.

2. Демократический стиль - характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность не концентрируется, а распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Инструкции – в форме предложений, речь не сухая – а товарищеский тон, похвала и порицание – с учётом мнения коллектива. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. При осуществлении контроля демократ обращает внимание на конечный результат. Такая обстановка создаёт условия для самовыражения подчинённых, у них развивается самостоятельность – это способствует восприятию достижения целей организации, как своих собственных. Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Взаимодействие руководителя и подчинённых основано на сотрудничестве.

Демократический стиль позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрывать творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально – договорные стимулы труда;
- включать психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворённость исполнителей своим трудом;
- создать благоприятный климат в коллективе.

3. Либеральный стиль - отличается полной свободой коллективных и индивидуальных решений сотрудников при минимальном участии руководителя. Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности. Менеджер либерал обычно предпринимает решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставить подчинённым различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Во взаимоотношениях с подчинёнными корректен и вежлив, положительно реагирует на критику, не любит контролировать их работу, не может отказать работнику, не чувствуя себя виноватым. Его больше волнует, что о нём думают сотрудники. Либералы непринципиальны, под влиянием разных людей и обстоятельств могут менять решение по одному и тому же вопросу. Он может сам выполнить работу за нерадивого подчинённого, т.к. не любит увольнять плохих работников. Главное для него – поддержание хороших отношений с подчинёнными, а не результат работы. Арсенал средств воздействия на коллектив – просьбы, уговоры. При кризисных ситуациях, когда требуются энергичные действия всей команды – хорошие личные отношения исчезнут, а деловых при таком стиле нет.

Решётка менеджмента (характерные типы управленческого поведения):

Трудовая деятельность разворачивается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая силовая линия (горизонтальная) определяет внимание руководителя к производству (ориентация на выполнение заданий любой ценой, невзирая на персонал).

Вторая вертикальная – определяет отношение руководителя к человеку (забота об условиях труда; учёт желаний и потребностей). Наличие противоречия между двумя

«силовыми» линиями позволяет построить пространство и выделить пять характерных типов управленческого поведения.

Точка 1.1 соответствует поведению руководителя, определяемое как минимальное внимание к результатам производства и к человеку. Руководитель ни о чём не заботится, работая так, чтобы не быть уволенным (стиль чисто теоретический – имеет место в случаях, когда предприятие закрывается, руководитель уходит на пенсию, и подобное).

Точка 9.1 – стиль жёсткого администрирования (автократичный, авторитарный), для руководителя единственной целью является производственный результат. Во внимание не принимается ничего, что связано с работником (его потребности, самочувствие). Решения таким руководителем принимаются единолично. Характерные черты – ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновных и другое. Стиль эффективен в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийного бедствия, банкротства и др.), на начальных стадиях развития производства.

Точка 5.5 – позиция «золотой середины» между методами «жёстких» и «мягких» управленцев. Менеджер во всём старается достичь компромисса, при котором достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперёд. В то же время этот стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Точка 1.9 – либеральный (пассивный) стиль руководства. Основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям. Такой руководитель предоставляет подчиненным полную свободу, старается оберегать коллектив от разногласий, но при этом уходит от личного обсуждения причин конфликтов в надежде, что все уладится само собой. Атмосфера в коллективе почти семейная, под руководством такого руководителя удобно ничего не делать. Этот стиль может быть эффективным в коллективе с высокой мотивацией к работе, в творческих коллективах.

Точка 9.9 - демократический стиль управления (наиболее эффективный). Руководитель старается так построить работу своих подчинённых, чтобы они видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели определяются совместно с сотрудниками, учитываются различные мнения о путях достижения целей.

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Что такое стиль руководства?
2. Какие достоинства и недостатки автократического стиля вы знаете?
3. Перечислите отличительные черты либерального стиля.
4. Основные характеристики демократического стиля?
5. Какие типы управленческого поведения вы знаете?
6. Как стили управления влияют на производительность труда работников?
7. В организациях какого типа сможет «прижиться» либеральный стиль?

## **Практическое занятие № 8**

### **Тема 16: Лидер и лидерство в менеджменте**

**Цель занятия:** изучить понятие «лидерство», понять его сущность и аспекты. Различать понятие «власть» и «лидерство».

#### **Теоретический блок:**

Лидерство – способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей (именно добровольное стремление к их достижению).

Лидерство преимущественно строится на отношениях типа «лидер-последователь», а не «начальник-подчиненный». Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей, которое приобретается высоким профессионализмом и уважением к людям (личный авторитет и личные качества – человечность, справедливость, обходительность).

Качества лидера – наличие существенных признаков или особенностей, которыми он отличается от других сотрудников.

Менеджеру недостаточно знать лишь круг своих обязанностей, располагать информацией. По данным американской Академии менеджмента, лидерство ассоциируется со следующими качествами руководителя:

1. Стремление к достижению цели (он инициативен, энергичен и настойчив);
2. Желание быть лидером (стремление влиять на других, вести людей за собой, брать ответственность);
3. Честность и прямота (отношения с подчиненными на основе доверия, слово не расходится с делом);
4. Уверенность в себе;
5. Интеллектуальный потенциал;
6. Навыки и знания (знание отрасли и компании, позволяющие принимать правильные решения, и понимать последствия);
7. Обратная связь (убеждение, что подчиненные правильно его поняли);
8. Контроль над эмоциями;
9. Проницательность (способность реально представлять будущее, что требует богатого воображения);
10. Упорство (не сгибаться под тяжестью проблем и поражений);
11. Энтузиазм (заставляет подчиненных быть союзниками);
12. Самопознание (лидер должен разбираться в своих человеческих качествах, без этого он не сможет понять проблемы других людей);
13. Зрелость (способность с благодарностью воспринимать критику как источник роста, контроль своего настроения, не считает себя вправе судить всех и вся, способность приспосабливаться к обстоятельствам, мужественно переживать неудачи и поражения);
14. Цельность (твердые морально-этические взгляды);
15. Смелость (не боязнь рисковать и относиться как к возможности дополнительного совершенствования своих знаний).

Хороший руководитель – человек, непрерывно изучающий новое, готов прислушаться к советам.

Существует четыре модели восприятия лидера окружающими:

1. «Один из нас» - образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы;
2. «Лучший из нас» - является примером и как человек, и как профессионал. Ему стараются подражать;
3. «Воплощение добродетели» - носитель норм, морали, разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать;
4. «Оправдание ожиданий» - поведение лидера не зависит от меняющейся обстановки, лидер всегда должен быть верен своему слову, и не допускать отклонение от курса поведения, одобренного группой.

Лидерство может нести в себе две главные функции:

1. Позитивную – именно она позволяет мобилизовать ресурсы организации, вдохновляет её членов, обеспечивает максимальную эффективность в работе и жизни.
2. Негативную – лидерство часто мешает другим людям «создавать» самих себя. Авторитет лидера «давит» на другого человека и не дает ему раскрыться. На подсознательном уровне человек понимает, что лидер – не он, но с этим соглашаться не может. Возникает зависть, внутренние и внешние конфликты.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. Метод управления на основе лидерства в коллективе позволяет быстро решать наиболее сложные задачи и оперативно реагировать в неожиданных ситуациях.

Существует три подхода к изучению лидерства:

1. С позиции личных качеств. Данный подход сделал попытку определить

соотношение между наличием конкретных личностных качеств и эффективностью руководства.

2. Поведенческий подход – создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Согласно этому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

3. Ситуационный подход к изучению лидерства. Суть подхода: в зависимости от характера конкретной ситуации выбираются и различные способы руководства. Руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях.

**Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Дайте понятие определению «Лидерство».
2. Какие качества лидера вы знаете?
3. Перечислите модели восприятия лидера окружающими.
4. Какие главные функции может нести в себе лидерство?
5. Какие подходы к изучению лидерства вы знаете?
6. Перечислите аспекты лидерства.
7. Понятие личной и социальной власти.
8. Уровни лидерства.
9. Характеристики менеджера, как эффективного лидера.

## **Практическое занятие № 9**

### **Тема 17: «Управленческие решения: процесс принятия и реализации»**

Управленческие решения: понятие, виды. Типы решений. Требования, предъявляемые к ним. Методы принятия решений. Уровни принятия решений. Рациональное решение и этапы выработки.

**Цель занятия:** Развить способность анализировать управленческие ситуации, выбирать в них правильную тактику.

**Теоретический блок:** Решение – это выбор альтернатив. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента. Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей.

**Вопросы к семинарскому занятию:**

С чем связана необходимость принимать решения?

Какие основные виды управленческих решений, вы знаете?

Чем отличается принятие управленческого решения в организации от решений индивидуума?

## **Практическое занятие №10**

### **Тема 18: Коммуникации в менеджменте**

**Цель занятия:** изучить процесс современной коммуникации в менеджменте.

**Теоретический блок:**

Любое общение, в том числе деловое, это, прежде всего коммуникация. Коммуникация (от латинского) – делать общим, связываться, общаться.

В менеджменте, коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия решений и доводит принятые решения до работников фирмы.

Виды и уровни коммуникации:

1. Внешние - коммуникации между организациями и средой (например, с потребителями – через рекламу; с государственными органами – письменные отчёты, информация по финансовым вопросам и другие сведения).

2. Формальные – определяются политикой, правилами, должностными инструкциями и осуществляются по формальным каналам. Делятся на:

- Вертикальные. Информация передается с одного уровня на другой. В свою очередь вертикальные коммуникации подразделяются на восходящие и нисходящие.

- Горизонтальные. Осуществляются между подразделениями. Предназначаются для координации их деятельности.

3. Неформальные. Не следуют общим правилам организации и осуществляются по неформальным каналам, существующим в силу личных отношений между членами организации. Канал распространения слухов.

4. Вербальные (с использованием слов) и невербальные (без использования слов).

5. Межличностные. Осуществляются путем передачи идей, фактов, намеков, ощущений, восприятий, чувств и отношений от одного лица к другому с целью получить в ответ желаемую реакцию.

Важнейшими составляющими эффективности деятельности менеджера и предпринимателя являются организаторские и коммуникативные качества, т.е. есть умение общаться, нравиться и убеждать. Коммуникативность - качество, необходимое менеджеру для успешного управления организацией.

Эффективная коммуникация – это коммуникация, способствующая достижению целей участников общения. Она предполагает выяснение следующих вопросов:

- Каковы средства коммуникации и как правильно ими пользоваться в процессе общения;

- Как преодолеть коммуникативные барьеры и сделать коммуникацию успешной.

#### **Вопросы к семинарскому занятию:**

1. Дайте понятие коммуникации.

2. Какие существуют виды коммуникаций?

3. Что такое эффективная коммуникация?

4. Сущность коммуникационного процесса.

5. Этапы коммуникационного процесса.

6. Выполнение заданий по формированию практического навыка эффективного общения. Работа в парах: «передача информации»:

- сообщение секретарю о важнейших делах недели;

- сообщение вышестоящему руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись;

- поощрение подчиненного похвалой;

- выяснение реакции работников на Ваши идеи;

- сообщение информации руководителю другого отдела об изменениях, которые могут отразиться на работе его отдела.

7. В чем сущность шума и обратной связи для процесса коммуникации в организации?

8. Охарактеризуйте проблему противоречия и согласия в коммуникационном процессе внутри организации?

9. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов?

10. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствует совершенствованию обмена информацией?

## **Литература**

### **Основная литература:**

1. Богомолова, Е. В. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. В. Богомолова, И. А.

Черникова. — 2-е изд. — Липецк, Саратов : Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2021. — 97 с. — ISBN 978-5-88247-963-2, 978-5-4488-0762-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92831.html>.

2. Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / Т. К. Панцуркина. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 133 с. — ISBN 978-5-4488-0808-1, 978-5-4497-0472-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/96023.html>.

3. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для СПО / С. В. Генералова. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.

#### **Дополнительная литература:**

1. Мальшина, Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 с. — 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html>.

2. Минько Э.В. Организации производства и менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 136 с. — 978-5-4486-0020-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70614.html>

#### **Интернет-ресурсы:**

- Ассоциация менеджеров России [электронный ресурс] [www.amr.ru](http://www.amr.ru)
- Журнал «Управление персоналом» [электронный ресурс] [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)