

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

**Самарский финансово-экономический колледж
(Самарский филиал Финуниверситета)**

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора по учебно-методической работе
Л.А Косенкова
21 *Федорашев* 20 *22* г.



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ: 09.02.07 ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ И
ПРОГРАММИРОВАНИЕ**

Самара – 202*2*

Методические указания по организации и выполнению практических занятий разработаны на основе рабочей программы по дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности» и в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование, утвержденного приказом Министерства образования науки Российской Федерации от 09.12.2016 года № 1547
Присваиваемая квалификация: администратор баз данных

Разработчики:

Савушкина Г.Н.



Преподаватель Самарского филиала
Финуниверситета

Методические указания по организации и выполнению практических занятий рассмотрены и рекомендованы к утверждению на заседании предметной (цикловой) комиссии общепрофессиональных дисциплин

Протокол от « 24 » сентября 20 22 г. № 5

Председатель ПЦК Суханова С.В. Суханова

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данные методические рекомендации составлены для практических занятий при изучении учебной дисциплины Менеджмент в профессиональной деятельности в соответствии с требованиями ФГОС и предназначены для реализации государственных требований к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование.

Методические рекомендации направлены на формирование и развитие у студентов общих и профессиональных компетенций:

ОК 01 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам

ОК 02 Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности

ОК 04 Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

ОК 05 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ОК 09 Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности

ОК 10 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ОК 11 Планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере соответствии с техническим заданием.

ПК 11.1. Осуществлять сбор, обработку и анализ информации для проектирования баз данных.

В результате студент 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.

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.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Объем образовательной программы учебной дисциплины	44
Объем работы обучающихся во взаимодействии с преподавателем	36
в том числе:	
теоретическое обучение	22
практические занятия	14
лабораторные работы	-
курсовая работа	-
самостоятельная работа	8
консультации	-
промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета	-

Перечень практических занятий:

Практическое занятие № 1. Целенаправленность в управлении. Решение ситуационных задач планирования деятельности менеджера.

Практическое занятие № 2. Составление схем организационных структур управления. Упражнения по выбору вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.

Практическое занятие № 3. Тестирование на конфликтность и агрессивность.

Практическое занятие № 4. Саморазвитие конкурентоспособного лидера.

Практическое занятие № 5. Составление плана проведения совещания, переговоров, бесед.

Практическое занятие № 6. Как разработать программу самообразования и саморазвития.

Практическое занятие № 7. Решение ситуационных задач планирования деятельности менеджера.

Методические рекомендации

Тема 1. Методологические основы менеджмента.

Практическое занятие № 1. Целенаправленность в управлении. Решение ситуационных задач планирования деятельности менеджера.

Изучив данный раздел, *студент должен уметь*: Оценивать и использовать различные методы и стили менеджмента на практике.

Изучив данный раздел, студент должен знать: Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития.

Цель занятия: Цель работы – научить студентов подмечать и развивать происходящие в управлении предприятиями различных организационно-правовых форм тенденции по принципу: управлять – значит предугадывать. научить студентов планировать свою деятельность по руководству организацией (предприятием) или его подразделением.

Оборудование: методические указания к практическому занятию, тетради для практических работ.

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ

После успешного окончания университета по специальности «Менеджмент» Андрей Жуков поступил на работу в фирму «Нарджилия» в качестве менеджера по внешнеэкономической деятельности. Через три месяца Андрей был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема международных операций. Фирма «Нарджилия» являлась одной из ведущих в продвижении на российском рынке импортной бытовой техники. Из-за высоких таможенных пошлин на ввозимую готовую продукцию руководство компаний решило производить сборку ряда образцов бытовой техники в России. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения. Руководитель группы, в которую входил Андрей, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании. Представьте себя на месте Андрея. Как бы Вы выполнили задание руководителя группы?

ЗАДАНИЕ

Моя лучшая организация

Студент должен описать организацию любой сферы деятельности и организационно-правовой формы, в которой, по его мнению, он нашел условия, сформировавшие у него данное представление. Текст должен состоять из фактов организационной жизни, а не из умозрительных оценок и заключений, не являющихся чаще всего результатом глубокого анализа и событий.

Тема 2. Основные функции менеджмента.

Практическое занятие № 2. Составление схем организационных структур управления. Упражнения по выбору вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.

Изучив данный раздел, *студент должен уметь*:

приобретение студентами навыков ситуационного анализа и формулировки проблем; обучение навыкам анализа организационных принципов управления;

Изучив данный раздел, *студент должен знать*: изучение реальной ситуации на примере и приобретения навыков разработки предложений по совершенствованию существующей структуры управления; приобретение навыков принятия решений, развитие ответственности.

Цель занятия: научить студентов оценивать преимущества и недостатки различных организационных структур управления организаций

Оборудование: методические указания к практическому занятию, тетради для практических работ.

Вопросы для входного контроля

1. понятие организационной структуры управления предприятием
2. характеристики организационной структуры управления предприятием
3. классификация организационных структур управления предприятием
4. схемы организационных структур
5. преимущества и недостатки видов организационных структур
6. понятие делегирования полномочий и правила делегирования
7. понятия власти и ответственности
8. понятие и виды полномочий
9. понятие и виды департаментализации.

ЗАДАНИЕ:

Выбрать один из типов организационной структуры управления для своей организации, обосновав свой выбор (преимущества и недостатки).

Составить конкретную схему организационной структуры управления для своей организации.

Проанализировать эффективность различных организационных структур управления для выбранной студентом конкретной коммерческой организации (по профилю своей специальности).

Ответить на контрольные вопросы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы достоинства и недостатки линейного типа структуры управления?
2. Каковы достоинства и недостатки функционального типа структуры управления?
3. Каковы достоинства и недостатки линейно-функционального типа структуры управления?
4. Каковы достоинства и недостатки «шахтной» структуры управления?
5. Каковы достоинства и недостатки штабного типа структуры управления?
6. Каковы достоинства и недостатки линейно-штабной структуры управления предприятием?
7. Каковы достоинства и недостатки дивизиональной структуры управления?
8. Каковы достоинства и недостатки матричного типа структуры управления?
9. Каковы достоинства и недостатки проектного типа структуры управления?
10. Каковы достоинства и недостатки бригадной (кросс-функциональной) структуры управления?

Практическое занятие № 3. Тестирование на конфликтность и агрессивность.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

1. Пользуясь вышеизложенными рекомендациями, постарайтесь разрешить какую-либо конфликтную ситуацию (в группе, в быту, на производстве).

Сделайте выводы.

2. Разработайте «древо целей и задач», реализация которых позволит уменьшить число конфликтных ситуаций в коллективе.

3. Проработайте тест «Не слишком ли Вы агрессивны?» Сделайте выводы.

Тест «Не слишком ли Вы агрессивны?»

Предлагаем Вам с помощью теста попробовать определить, достаточно ли Вы корректны в отношениях со своими сотрудниками и легко ли им общаться с Вами. Для большей объективности ответов попросите кого-нибудь из коллег ответить на вопросы «вместо вас». Это поможет Вам понять, насколько верна Ваша самооценка. Подчеркните ответ. Если Вам не приходилось бывать в какой-либо ситуации, то вообразите ее и представьте свое поведение в ней.

I. Склонны ли Вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Никогда.

II. Как Вы себя ведете в критической ситуации?

1. Внутренне кипите.
2. Сохраняете полное спокойствие.
3. Теряете самообладание.

III. Каким считают Вас коллеги?

1. Самоуверенным и завистливым.
2. Дружелюбным.
3. Спокойным и независимым.

IV. Как вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность (поручение)?

1. Примете ее с некоторыми опасениями.
2. Согласитесь, без колебаний.
3. Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

V. Как Вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с Вашего стола бумагу?

1. Выдадите ему «по первое число».
2. Заставите вернуть.
3. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

VI. Какими словами Вы встретите близкого человека, если он вернулся с работы позже обычного?

1. «Что тебя так задержало?»
2. «Где ты торчишь допоздна?»
3. «Я уже начал(а) волноваться».

VII. Как Вы ведете себя за рулем автомобиля (мотоцикла, mopeda)?

1. Стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост».
2. Вам все равно, сколько автомобилей Вас обошло.
3. Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал Вас.

VIII. Какими Вы считаете свои взгляды на жизнь?

1. Сбалансированными.
2. Легкомысленными.
3. Крайне жесткими.

IX. Что Вы предпринимаете, если не все удастся?

1. Пытаетесь свалить вину на другого человека.
2. Смиряетесь.
3. Становитесь впредь осторожнее.

X. Как Вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?

1. «Пора уже запретить такие развлечения».
2. «Надо создать возможность организованно и культурно отдыхать».
3. «И чего только с такими возьмется».

XI. Что Вы ощущаете, если место, которое Вы хотели занять, досталось другому?

1. «И зачем я только на это нервы тратил?»
2. «Видно, его физиономия шефу приятнее».
3. «Может быть, мне это удастся в другой раз».

XII. Как Вы смотрите страшный фильм?

1. Боитесь.
2. Скучаете.
3. Получаете искреннее удовольствие.

XIII. Если из-за дорожной пробки Вы опоздали на важное мероприятие?

1. Будете нервничать.
2. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
3. Огорчитесь.

XIV. Как Вы относитесь к своим спортивным успехам?

1. Обязательно стараетесь выиграть.
2. Цените удовольствие почувствовать себя в форме.
3. Очень сердитесь, если проигрываете.

XV. Как Вы поступите, если Вас плохо обслужили в ресторане (кафе, столовой)?

1. Стерпите, избегая скандала.
2. Вызовете метрдотеля (администратора) и сделаете ему замечание.
3. Отправитесь с жалобой к директору заведения.

XVI. Как Вы себя поведете, если Вашего младшего товарища, брата, сестру обидели в школе?

1. Поговорите с учителем.
2. Устроите скандал родителям «малолетних преступников».
3. Посоветуете ребенку дать сдачи.

XVII. Какой, по-Вашему, Вы человек?

1. Средний.
2. Самоуверенный.
3. Пробивной.

XVIII. Что Вы ответите младшему товарищу, с которым столкнулись в дверях учреждения, если он начал извиняться перед Вами?

1. «Простите, это моя вина».
2. «Ничего, пустяки».
3. «А повнимательнее вы быть не можете?»

XIX. Как Вы отреагируете на статью в газете о случаях хулиганства среди молодежи?

1. «Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?»
2. «Надо бы ввести телесные наказания».
3. «Нельзя все валить на молодежь, виноваты и воспитатели».

XX. Представьте, что Вам предстоит заново родиться, но уже животным. Какое животное Вы предпочтете?

1. Тигра или леопарда.
2. Домашнюю кошку.
3. Медведя.

Оцените результаты с помощью таблицы 1.

Ключ к тесту «Не слишком ли Вы агрессивны?»

Вопросы	Очки за ответы на вопросы по разделам									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
2	2	1	2	1	2	3	1	1	2	1
3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2

Вопросы	Очки за ответы на вопросы по разделам									
	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
2	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1
3	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2

Напротив, римского номера вопроса в вертикальной колонке находится тот ответ, который Вы подчеркнули. Определите его оценку очках. Очки суммируйте. Сделайте выводы:

36–44 очка. Вы умеренно агрессивны, но вполне успешно идете по жизни, поскольку у Вас достаточно здравого честолюбия и самоуверенности.

45 и более очков. Вы излишне агрессивны, при этом нередко оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям и неуравновешенным. Вы надеетесь добраться до управленческих «верхов», рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами окружающих. Поэтому Вас не удивляет неприязнь сослуживцев, но при малейшей возможности Вы стараетесь их за это наказать.

35 и менее очков. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что Вы, как травинка, гнетесь под любым ветерком. И все же больше решительности Вам не помешает.

Если по семи и более вопросам Вы набрали по три очка и менее чем по семи вопросам – по одному очку, то взрывы Вашей агрессивности носят скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если же по семи и более вопросам Вы получили по одному очку и менее чем по семи вопросам – по три очка, то Вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что Вам тоже не присущи вспышки агрессивности, но Вы подавляете их уж слишком тщательно.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Ослабление как один из типов самообороны.
2. Уклонение как один из типов самообороны.
3. Капитуляция как один из типов самообороны.
4. Доминирование как один из типов самообороны.
5. Компромисс как один из типов сотрудничества.
6. Взаимодействие как один из типов сотрудничества.
7. Перечислить семь этапов поиска путей взаимодействия.
8. Классификация основных последствий конфликта.

Тема 3. Основы управления персоналом.

Практическое занятие № 4. Саморазвитие конкурентоспособного лидера.

Цель занятия: научить студентов определять свои способности к саморазвитию как конкурентоспособного лидера.

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

В современной отечественной и зарубежной литературе существует по теории менеджмента более 50 определений понятия

«лидер». Известный зарубежный психолог А. Менегетти дает не одно, а несколько определений этого понятия.

«Лидер – это человек, который удовлетворяет собственный эгоизм, реализует собственный интерес».

«Лидер – это глава, личность-вектор, личность, контролирующая операции и способная синтезировать контекст отношений, это личность, которая, поставив перед собой цель, находит средства и создает коллектив, способный ее достичь»

«Лидер – это тот, кто сумеет распознать «божественную пропорцию», пропорцию данной реальности, движения отношений жизненной энергии и от момента к моменту, от ситуации к ситуации применить нужную форму для получения победного решения»

«Лидер – креативная установка».

ЗАДАНИЕ.

Проверьте свои способности к саморазвитию и развитию (тест)

1. За что вас ценят друзья:
а) преданный и верный друг; б) сильный и готов в трудную минуту за них постоять; в) эрудированный, интересный собеседник;
2. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:
а) целеустремленный; б) трудолюбивый; в) отзывчивый.
3. Как вы относитесь к идее ведения личного ежедневника, к планированию своей работы на год, месяц, неделю, день:
а) думаю, что это пустая трата времени; б) пыталась это сделать, но нерегулярно; в) положительно: давно это делаю.
4. Что вам больше всего мешает профессионально самосовершенствоваться, лучше учиться:
а) не хватает времени; б) нет подходящей литературы; в) нет силы воли и настойчивости.

5. Каковы типичные причины ваших ошибок и промахов:
а) невнимательность; б) переоценка своих способностей; в) точно не знаю.

Каковы типичные причины ваших ошибок и промахов:

- а) невнимательность; б) переоценка своих способностей; в) не знаю.

6. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:

- а) настойчивость; б) усидчивость; в) доброжелательность.

7. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:

- а) решительность; б) любознательность; в) справедливость.

8. На основе сравнительной самооценки выберите, какая характеристика вам более всего подходит:

- а) генератор идей; б) критик; в) организатор.

9. На основе сравнительной самооценки выберите, какие качества у вас развиты в большей степени:

- а) сила воли; б) память; в) обязательность.

10. Что чаще всего вы делаете, когда у вас появляется свободное время:

- а) занимаюсь любимым делом; б) у меня есть хобби; в) провожу время с друзьями либо в кругу семьи.

11. Какая из нижеприведенных сфер для вас в последнее время представляет познавательный интерес:

- а) научная фантастика; б) религия; в) психология.

12. Кем бы вы могли себя максимально реализовать: а) спортсменом; б) ученым; в) художником.

13. Каким чаще всего вас считали или считают учителя:

- а) трудолюбивым; б) дисциплинированным; в) сообразительным.

14. Какой из трех принципов ближе всего, и вы придерживаетесь его чаще всего:

- а) живи и наслаждайся жизнью; б) жить, чтобы больше знать и уметь; в) жизнь прожить – не поле перейти.

15. Кто ближе всего к идеалу:

- а) человек здоровый, сильный духом; б) много знающий и умеющий; в) независимый и уверенный в себе.

16. Удастся ли вам в жизни добиться того, о чем мечтаете в профессиональном и личном плане:

- а) думаю, что да; б) скорее, да; в) как повезет.

17. Какие фильмы вам больше всего нравятся:

- а) приключенческо-романтические; б) комедийно-развлекательные; в) философские.

18. Представьте, что вы заработали миллиард. Куда бы вы его предпочли истратить:

- а) путешествия; б) учиться за границей и вложить в любимое дело; в) в материальные ценности (коттедж, машина, мебель) и жить в свое удовольствие. Ваши ответы на вопросы теста оцениваются следующим образом (табл. 1)

Оценка ответов

Вопрос	Оценочные баллы ответов	Вопрос	Оценочные баллы ответов
1	а 2; б 1; в 3	10	а 2; б 3; в 1
2	а 3; б 2; в 1.	11	а 1; б 2; в 3
3	а 1; б 2; в 3	12	а 1; б 3; в 2
4	а 3; б 2; в 1.	13	а 3; б 2; в 1
5	а 2; б 3; в 1	14	а 1; б 3; в 2
6	а 3; б 2; в 1	15	а 1; б 3; в 2
7	а 2; б 3; в 1	16	а 3; б 2; в 1
8	а 3; б 2; в 1	17	а 2; б 1; в 3
9	а 2; б 3; в 1	18	а 2; б 3; в 1

По результатам тестирования вы можете определить уровень вашей способности к саморазвитию и развитию (табл.2).

Таблица 2

Оценка уровней

Суммарное число баллов	Уровень способностей к саморазвитию и самообразованию
18–25	1 – очень низкий
26–28	2 – низкий
29–31	3 – ниже среднего
32–34	4 – чуть ниже среднего
35–37	5 – средний уровень
38–40	6 – чуть выше среднего
41–43	7 – выше среднего
44–46	8 – высокий уровень
47–50	9 – очень высокий уровень
51–54	10 – наивысший

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте ваше определение лидера. Чем ваше определение лидера отличается от предложенных в работе?
2. Укажите типичные ошибки лидеров, которые терпят поражение.
3. Укажите приоритетные направления стратегии успеха лидера.
4. Какую роль играет саморазвитие в становлении лидера.

Практическое занятие № 5. Составление плана проведения совещания, переговоров, бесед.

Цель работы – научить студентов методикам составления плана проведения совещания, переговоров, бесед.

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Деловое совещание – один из самых ответственных видов деятельности руководителя и важный фактор организации управления.

Совещание – это форма организованного, целенаправленного взаимодействия

руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Эффективность совещаний зависит от того, как ими руководят. Для повышения эффективности совещаний необходимо учитывать, что в зависимости от степени плановости, характера рассматриваемых вопросов, назначения, психологических особенностей проведения и продолжительности совещания могут быть различного типа:

- 1) плановые и неплановые (в случае крайней необходимости);
- 2) текущие (посвящаются обсуждению ряда взаимосвязанных вопросов) и целевые (по одному или группе взаимосвязанных вопросов).

По своему назначению различают совещания:

- *информационные*;
- *оперативные* (проводятся для обмена информацией в целях оценки действительного положения на объекте управления и выработки решений по дальнейшему управлению);
- *дискуссионные* (проводятся с целью коллективного обсуждения возникших проблем);
- *учебные* (проводятся с целью сообщения дополнительных профессиональных знаний);
- *разъяснительные* (в ходе которых руководство стремится убедить сотрудников в правильности проводимой им политики и неизбежности предпринятых шагов);
- *проблемные* (проводятся для выработки метода решения существующих проблем).

При подготовке любого совещания необходимо:

- четко и однозначно определить тему совещания и его цель; тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее
- целесообразную последовательность вопросов;
- заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии;
- как можно раньше разослать приглашения участникам;
- выбрать помещение для заседаний с хорошей вентиляцией, звукоизоляцией и нормальной температурой.

На практике эффективность совещаний значительно уменьшается по разным причинам (нечеткость цели совещания, недооценка техники проведения совещания, нарушение педагогических принципов убеждения и др.).

Невысокая эффективность традиционных совещаний заставила многие страны искать пути их совершенствования. Например, на японских предприятиях получили распространение «совещания без совещаний», суть которых состоит в следующем.

1. При возникновении проблемы, требующей коллегиального решения, первый руководитель формулирует ее в письменном виде.

2. Его секретарь подбирает необходимые материалы и исходные данные для решения этой проблемы; составляет список должностных лиц, которые должны принять участие в поиске наилучшего решения.

3. Руководитель рассматривает все эти материалы, вносит свои предложения, и затем секретарь письменно, четко формулирует задачу, дает перечень материалов, которые нужны для решения проблемы, и предлагает сотрудникам выбрать свою точку зрения и изложить ее.

4. Материалы размножаются и рассылаются лицам, которые должны принять решение.

5. Первый руководитель назначает одного из своих заместителей ответственным за сбор, обобщение, анализ подготовительных решений, который и готовит доклад руководителю по этому вопросу. Специалисты считают, что «совещания без совещаний» дают возможность в спокойной обстановке находить оптимальные решения, исключают конфликты, уменьшают потери рабочего времени.

Уже во второй половине XX века в Западной Европе и США широко применялись телевизионные совещания, использовавшие внутриучрежденческие телевизионные сети. Качество решений, полученных на телесовещаниях, было во много раз выше, чем на обычных в результате предельной достоверности происходящего общения «глаза в глаза» (крупные и средние планы позволяют детально анализировать душевное состояние каждого участника), быстрого предъявления на экране нужных документов, материалов, а также видеок кадров производственных ситуаций.

В настоящее время для видеосовещаний доступны ресурсы глобальной сети Интернет, а также современные средства мобильной связи, позволяющие проводить интернет-конференции в режиме реального времени.

Тем не менее, традиционные совещания до сих пор не потеряли своего значения: средства телекоммуникации не способны передавать «энергетику» участников, которая часто способствует принятию нетрадиционных и даже супероптимальных решений.

Подготовка совещания

Наиболее важные совещания, которые проводит руководитель, требуют тщательной подготовки.

Перечень мероприятий по подготовке совещания

1. Планирование совещания:

цель совещания; тема

совещания;

ожидаемый результат;

распределение обязанностей между лицами, ответственными за совещание;

программа совещания; печатные

издания; оповещение докладчиков; рассылка

приглашений.

2. Организация совещания:

регламент совещания; кто за что

отвечает;

помещение для совещания;

технические и вспомогательные средства.

3. Оснащение помещения, где будет проходить совещание:

трибуна;

бумага, карандаши, оргтехника; часы;

доска.

4. Размещение и питание иногородних участников совещания:

список; гостиница.

5. Специальные организационные моменты:

регистрация;

президиум, если он необходим.

6. Завершение совещания:

размножение и рассылка материалов; подведение

итогов совещания.

Планирование подготовки к деловой беседе

Стержнем деловых совещаний являются беседы. Значение деловой беседы обуславливается ее функциями. Она является «генератором»,

«движущей силой» многих сторон деятельности предприятия или учреждения. Почти

все дела, все трудовые акции человеческого общества начинаются, осуществляются и завершаются с помощью различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. Основными функциями деловой беседы являются:

- 1) начало перспективных мероприятий и процессов;
- 2) контроль и координирование уже начатых мероприятий и процессов;
- 3) обмен информацией и взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- 4) поддержание деловых контактов на уровне предприятий, объединений, отраслей, республик, государств;
- 5) поиски, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов.

Подготовка к деловой беседе – трудное и ответственное дело, требующее больших усилий. Планомерная и систематизированная работа в период подготовки к беседе включает некоторые виды логической деятельности, которая необходима для успешного проведения деловой беседы. Составление плана деловых бесед означает создание логически увязанной схемы (применяемой для всех случаев), в соответствии с которой разрабатывается и реализуется любая деловая беседа.

При подготовке к проведению деловой беседы необходимо составить рабочий план в следующем порядке:

1. Планирование:

- 1.1. Предварительный анализ участников, темы и ситуации (наши собственные цели на переговорах).
- 1.2. Инициатива проведения беседы и определение задач (чья инициатива, какая тема и цель).
- 1.3. Определение стратегии и тактики (зная цели, определяем пути их достижения и тактику ведения беседы).
- 1.4. Подробный план подготовки к беседе (программа действий по подготовке и проведению деловой беседы).

2. Оперативная подготовка:

- 2.1. Сбор материалов (поиск возможных источников информации из личных контактов, документов, исследований, публикаций и т.д.).
- 2.2. Отбор и систематизация материалов (отобрать то, что имеет приемлемое значение для подготовки и проведения беседы).
- 2.3. Обдумывание и компоновка материалов (имеющиеся данные нужно перепроверить и распределить по времени и месту их сообщения).
- 2.4. Рабочий план (написать предварительный текст на основе собранных материалов, свои идеи и рассуждения, выдвинутые задачи и требования).
- 2.5. Разработка основной части беседы (более детальная разработка рабочего плана с включением в него конкретных предложений и разговорных формулировок).
- 2.6. Начало и окончание беседы (продумать и определить связь между началом, серединой и окончанием беседы с целью эффективности ее результатов).

3. Редактирование:

- 3.1. Контроль (шлифовка, доработка проделанной работы, просмотр всего текста разговора «со стороны»).
- 3.2. Окончательная форма беседы (сокращение текста до минимума, исключение длинных и неясных фраз).

4. Тренировка:

- 4.1. Мысленная репетиция (запоминание элементов беседы, их очередности и многократная мысленная репетиция).

4.2. Устная репетиция (повторение своего выступления про себя без движения губ).

4.3. Репетиция в форме диалога с собеседником (репетиция беседы сколлегой в роли собеседника).

Следует подчеркнуть, что указанной или подобной очередности следует придерживаться при подготовке особенно важных и длительных деловых бесед или подготовке переговоров по множеству сложных вопросов. Для осуществления большинства повседневных или второстепенных деловых контактов систему подготовки можно упростить.

Четкое планирование, хорошая подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа. В ходе спланированной беседы, когда все обдумано заранее, участники информированы и у них разработаны четкие позиции, остается только сравнить аргументы и принять решение на их основе (при условии корректного поведения собеседников для достижения определенных результатов).

При проведении беседы без предварительной подготовки кажется, что экономится больше времени. Однако в ходе такой беседы выявляется, что ее участники не информированы по конкретным вопросам, а это потребует дополнительных объяснений, новых сведений и аргументов, что не позволяет принять решения и приводит к проведению повторного совещания, затягиванию его.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Задание:

1. Составить план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности.
2. Наметить возможные решения по итогам разработанного плана совещания.

Вывод: проанализировать эффективность результатов совещания по выбранной теме (по профилю своей специальности).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислить этапы организации и проведения деловых совещаний
2. Из каких элементов складывается подготовка к совещанию?
3. Как определить оптимальную продолжительность делового совещания?
4. Что такое регламент? Для чего и как он устанавливается?
5. Что такое протокол совещания? Кто его ведет, и какие основные моменты в нем фиксируются?
6. Перечислить позиции, которые должны быть отражены в протоколе делового совещания
7. Как подводятся итоги совещания и принимаются его решения?

Практическое занятие № 6. Как разработать программу самообразования и саморазвития.

Цель работы – помочь студентам разрабатывать программу саморазвития и самообразования.

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Для самообразования и саморазвития, безусловно, необходимо время, не менее часа-полутора в день. В течение года это уже около 500 часов. Но кроме времени, необходимы следующие условия и факторы:

- физиологические (состояние здоровья);

- социокультурные (окружающая среда, микроклимат в семье, в коллективе); психологические (мотивация, потребности, степень обучаемости, память, творческие способности и т. п.);
- педагогические (наличие грамотного, талантливое наставника, либо возможность консультироваться).

Приступая к составлению программы, необходимо подумать над вопросами:

1. Что является барьером для профессионального продвижения?
2. Какие качества, черты характера меня провоцируют на конфликты?
3. Что мешает творчески и на высоком профессиональном уровне решать поставленные задачи?
4. Чего мне конкретно не хватает (знаний, умений и способностей, личностных качеств, связей, друзей, условий жизни, денег)?
5. На что я трачу досуг?
6. В каких областях я смогу добиться существенного продвижения уже в ближайший год?
7. Кто и в чем мне может содействовать?

Не торопитесь, ответьте на эти вопросы письменно и кратко.

Затем необходимо выделить сферы жизнедеятельности:
в сфере управления (изучать специальную литературу);

в сфере трудовой (достоинства и недостатки применительно к виду деятельности, учиться у мастера);

в сфере расширения кругозора и познавательной деятельности (много читать не только по данному вопросу, развивать культуру чтения, скорочтения);

в сфере общения необходимо обращать внимание на тех собеседников, которые интересны не только вам (в чем их обаяние, привлекательность?);

в сфере досуга (необходимо его разнообразить).

ЗАДАНИЕ.

На основании предложенных рекомендаций составьте программу саморазвития и обсудите ее с товарищами по группе.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что важно знать для составления программы саморазвития?
2. Определите литературу, которая вам необходима в составлении программы?

Практическое занятие № 7. Решение ситуационных задач планирования деятельности менеджера.

Цель работы – научить студентов планировать свою деятельность по руководству организацией (предприятием) или его подразделением.

Планирование индивидуальной работы – один из важнейших элементов работы руководителя. Индивидуальный план работы руководителя должен быть тесно связан с комплексным планом данного конкретного участка (объекта) управления, отражающим цели, которые должны быть достигнуты, а также средства их достижения. В процессе руководства

целесообразно постоянно согласовывать свои планы работы с другими руководителями, находящимися на одном (горизонтальном) уровне управления. Это дает возможность точнее увязывать содержание и сроки комплексных планов.

После разработки такой системы и определения целей и задач по развитию своего участка управления можно составить план по форме таблицы 1.

Таблица 1

План мероприятий (образец)

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Ответственные	Отметка об исполнении
1				
2				

Эти планы должны содержать задачи, соответствующие уровню руководства (участок, цех, отдел, предприятие и т.д.), рассчитанные на перспективу до 10 лет, а также задачи, рассчитанные на год, квартал, месяц, которые учитывают новые задачи и проблемы, не включенные в перспективный план. При разработке комплексных планов особое внимание следует обращать на возможность реализации поставленных в плане задач. Исследование статистических данных, сетевых графиков, моделей принятия решений, «древа целей» поможет сделать эти планы реализуемыми.

При разработке «древа целей», т.е. структурной модели, которая отражает весь комплекс задач с распределением подцелей по уровням (в соответствии с их местом и соподчиненностью), следует придерживаться следующих правил:

1. Выделить (сформулировать) основную цель, например, «Повысить качество продукции».

2. Выделить (сформулировать) самостоятельные цели, которые помогут основной (конечной) цели. Эти цели существуют независимо друг от друга. Это означает, что каждая цель, находящаяся на данном (одном) уровне иерархии, не должна представлять собой подцель другой цели такого же уровня. Например, для того чтобы создать конкретную продукцию высокого качества, нужно: совершенствовать конструкцию; повысить качество производства; создать организационно-экономические условия управления качеством. Это три самостоятельные цели 1-го уровня для достижения основной (конечной) цели. Каждая такая цель разбивается на подцели.

3. Для построения «древа» требуется как можно точнее сформулировать подцели, так как от их реализации зависит достижение основной цели. (Например, подцелями цели «повышение качество производства» будут: «обеспечение производства квалифицированными кадрами», «совершенствование технологии производства», «повышение технического уровня производства».)

4. Схема допускает любую степень детализации подцелей, вплоть до решения конкретной производственной или научно-технической задачи. Например, подцель «совершенствование технологии производства» имеет подцели следующего уровня: внедрение прогрессивных техпроцессов; оснастки; резервных вариантов техпроцессов; средств и методов измерений, и т.д.

5. Необходимо минимизировать количество целей и подцелей.

6. Ранжировать цели (т.е. определить ранги целей по степени важности и их уровень в «древа целей»).

Типичными ошибками при формировании «древа целей» могут быть следующие:

- стремление сразу же перейти от первого уровня к последнему, минуя промежуточные уровни;
- недоучет (фактическое отсутствие) отдельных важных целей какого-либо уровня;
- представление на одном уровне целей, разных по масштабам и значению (некачественное ранжирование целей и задач).

Эффективность использования времени руководителя

Четкое планирование работы руководителя должно обеспечить эффективность использования его рабочего времени, что дает возможность руководителю восстановить силы после работы для успешного продолжения деятельности.

Эффективность работы руководителя зависит как от него самого, так и от его подчиненных. Ниже приводятся факторы, снижающие эффективность работы руководителя и *зависящие от него самого*:

не планирует работу (ни свою, ни своего подразделения); выполняет сначала приятную и знакомую работу;

не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сам;

не умеет использовать в интересах работы своих подчиненных;

направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление;

принимает слишком много решений за своих подчиненных, считая, что таким путем держит все нити управления в своих руках, а на самом деле тормозит развитие своих сотрудников в вопросах принятия решений и перегружает себя работой;

не знает своих подчиненных и не интересуется их работой, их личными планами на будущее;

не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими подчиненными;

не верит в способности своих подчиненных;

не определяет порядок срочности и важности своих работ и не составляет плана рационального использования рабочего времени.

Факторы, снижающие эффективность работы руководителя, *зависящие от подчиненного*:

не готовит должным образом вопрос, с которым намерен обратиться к своему начальнику, и отнимает рабочее время у обоих;

боится сам принимать решения и постоянно обращается к руководителю;

не планирует использование своего рабочего времени и выполнение порученных ему заданий и этим самым мешает плановой работе руководителя;

не знает точно своего задания, своих полномочий и назначения своей работы;

не умеет апеллировать к своему руководителю и берётся за выполнение заданий, не относящихся к нему, или работ, с которыми он заведомо не справится;

не умеет разговаривать со своим руководителем;

не привык сам разбираться в полученных заданиях, а любит получать всегда готовые инструкции от других;

сам не знает, к чему стремится в жизни.

Планирование личной работы руководителя

После определения целей руководитель составляет для себя индивидуальную программу мероприятий для выполнения поставленных перед ним задач. Цель без программы осуществиться не может. Цель отвечает на вопрос «что?», а программа мероприятий – на вопрос «как?». ***Цель – это мысленная деятельность для достижения результата, а программа – практическое действие.***

После определения мероприятий программы, необходимых для достижения целей, нужно выяснить, сколько времени потребуется для их выполнения. Это очень важный момент в планировании. Срок выполнения необходимо определить с максимальной точностью.

Хорошее планирование работы и целесообразное использование рабочего времени руководителем создает одновременно и более благоприятные предпосылки для планирования времени другими работниками. Разные способы управления создают, и разные предпосылки для планирования времени.

Индивидуальный план работы руководителя содержит задачи, которые должны быть решены лично им, с указанием точных сроков их выполнения (решения). Планировать свою работу следует так, чтобы обеспечить выполнение всех задач руководства.

Планы индивидуальной работы руководителей составляются аналогично комплексным планам руководящей работы на квартал, месяц, неделю. Кроме того, существует еще оперативный план на один день.

При планировании индивидуальной работы руководитель может использовать календари с делениями, указывающими время, специальные карточки, еженедельник с делениями по дням и часам, графики, информационные таблицы и т.д. Самый целесообразный способ планирования индивидуальной работы каждый руководитель выбирает сам, причем этот способ не должен требовать больших затрат времени и вызывать дополнительные нагрузки. В последнее время наиболее актуальными в планировании работы «продвинутых» руководителей стали электронные записные книжки и календари.

Практика показывает, что, чем больше времени затрачено на планирование работы, тем меньше его уходит на решение непосредственных управленческих проблем.

В индивидуальном плане работы следует предусматривать время, необходимое для проведения совещаний, обсуждения планов, участия в

комиссиях и т.д.; для личных бесед или совещаний в более узком кругу (консультации с выше- и нижестоящими руководителями, с сотрудниками, беседы с коллегами и подчиненными и др.); для приема посетителей; для участия в собраниях коллектива работников и конференциях; для учебы, командировок и т.д.; для обхода руководимого подразделения; личное время (перерывы).

Учитывая регулярно повторяющуюся деятельность (совещания, разбор почты, прием работников) в строго определенные часы и дни недели, можно наладить такой ритм работы, который позволит сэкономить большое количество времени. При этом планировать свою работу руководитель может на более значительные отрезки времени (квартал, год) путем разработки «регламентов работы».

Время проведения совещаний, конференций, обсуждений, собраний, заседаний должно быть минимальным и в то же время достаточным для обмена информацией. Это достигается путем тщательной организационной подготовки мероприятий. Индивидуальную работу, в которой принимает участие много сотрудников, нужно согласовывать с ними, чтобы их деятельность была запланирована в одно и то же время. Руководитель должен проконтролировать, как выполнены запланированные задачи, не теряется ли рабочее время по одним и тем же причинам. Тщательный контроль хода выполнения планов дает новые стимулы для дальнейшего совершенствования своей работы и использования рабочего времени. Причем следует контролировать цель, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. В результате контроля своего индивидуального плана руководитель выясняет, насколько удачным было планирование использования рабочего времени, какие результаты были достигнуты. Практическая польза от системы индивидуального планирования и управления своей работой с помощью поставленных целей заключается в том, что руководитель лучше узнает самого себя, в дальнейшем сумеет сосредоточиться на решении важнейших задач и сможет не просто работать, а достигать высоких результатов.

ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Разработайте собственный регламент работы на какой-либо период (неделю, месяц, год). Оцените эффективность работы любого руководителя (или сделайте оценку своей эффективности как руководителя) по тесту. Прочитайте внимательно нижеследующие вопросы, вынесенные в таблицу 1 и дайте (получите) на них однозначные ответы «да» или «нет».

Таблица 1

Анкета по оценке эффективности работы руководителя

№	Вопросы	Ответы	
		Да	Нет
1	Стремитесь ли Вы все время работать в сотрудничестве с другими людьми?		
2	Помните ли Вы имена людей, с которыми встречаетесь?		
3	Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному (коллеге) за каждую хорошо выполненную работу?		
4	Благодарите ли Вы работника в присутствии его товарищей по работе?		
5	Критикуете ли Вы своих подчиненных наедине?		
6	Стремитесь ли Вы найти в людях хорошее?		
7	Готовы ли Вы к тому, чтобы отметить хорошую работу своей группы в докладе вышестоящему руководителю?		
8	Принимаются ли Ваши указания с удовольствием?		
9	Даете ли Вы пояснение причин, заставивших принять то или иное решение?		
10	Оставляете ли Вы время для проведения планирования себе и подчиненным Вам работникам?		
11	Поощряете ли Вы других вносить предложения, проявлять инициативу и критиковать?		
12	Проявляют ли другие доверие к Вашим инициативам?		
13	Знаете ли Вы, как можно эффективно использовать возможности подчиненного Вам персонала?		
14	Есть ли у Вас желание узнать, чем интересуются Ваши подчиненные?		
15	Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?		
16	Готовы ли Вы изменить свою работу с целью повышения ее эффективности?		
17	Советуетесь ли Вы с подчиненными перед тем, как принять решение, касающееся их?		
18	Пытаетесь ли Вы создать хорошую рабочую группу, в частности путем рассказа о предстоящих планах и о том, как мыслится их выполнение?		
19	Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?		
20	Существует ли годичный план повышения квалификации персонала, и если таковой имеется, то соответствует ли он требованиям времени?		
21	Умеете ли Вы ясно и доходчиво излагать свои мысли?		
22	Разрешаете ли Вы себе и другим (на Вашем участке) делать ошибки?		
23	Являетесь ли Вы честным по отношению к себе?		
24	Есть ли у Вас желание уволить плохого работника?		

25	Читаете ли Вы регулярно не менее трех специальных журналов?		
26	Пишете ли Вы статьи в специальные издания или в газету своей организации?		
27	Следите ли Вы регулярно за состоянием своего здоровья?		
28	Беретесь ли Вы с удовольствием за работу, которая по сравнению с нынешней значительно сложнее?		
29	Много ли у Вас уходит времени на принятие трудных решений?		
30	Знаете ли Вы, как проводить беседу с подчиненными по вопросам повышения эффективности работы?		
31	Знаете ли Вы, на какие вопросы следует обращать внимание при подборе новых работников?		
32	Занимаетесь ли Вы с удовольствием проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?		
33	Стремитесь ли Вы сознательно сохранять определенную дистанцию по отношению к подчиненным?		
34	После того как решение принято, способны ли Вы не сокрушаться по поводу его содержания?		
34	После того как решение принято, способны ли Вы не сокрушаться по поводу его содержания?		

ЗАДАНИЕ.

Определить на основе этих вопросов и ответов на них положительные и отрицательные стороны в поведении руководителя и написать выводы.

Проанализировать сильные и слабые стороны поведения руководителя моего поведения как руководителя.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Проанализируйте сами или вместе с коллегами следующие вопросы, имеющие непосредственное отношение к эффективной работе руководителя:

1. Как должен быть организован труд, чтобы руководитель мог работать эффективно?
2. Чего ждут от эффективного руководителя подчиненные, т.е. какого руководителя персонал считает эффективным?
3. На основании чего следует оценивать работу руководителя, его эффективность?