



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»  
МНОГОПРОФИЛЬНЫЙ КОЛЛЕДЖ  
ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

### **МЕНЕДЖМЕНТ**

Специальность:

#### **43.02.11 Гостиничный сервис**

Квалификация выпускника: Менеджер гостиничного дела  
(базовая подготовка)



Разработчик: Петрова Татьяна Павловна, преподаватель

Методические рекомендации по практическим занятиям приняты на заседании предметной (цикловой) комиссии преподавателей дисциплин профессионального цикла Гуманитарно-экономического колледжа.

Протокол № 1 от 1.09.2017

Председатель предметной (цикловой) комиссии  /Чупина Э.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Тематический план.....	6
Содержание практических занятий .....	11
Практическое занятие № 1.....	11
Практическое занятие № 2.....	15
Практическое занятие № 3.....	18
Практическое занятие № 4.....	22
Практическое занятие № 5.....	24
Информационное обеспечение обучения.....	18
Лист регистрации изменений.....	20

## 1 ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации по практическим занятиям, являющиеся частью учебно-методического комплекса по дисциплине Менеджмент составлены в соответствии с:

1. Федеральным государственным образовательным стандартом по специальности 43.02.11 Гостиничный сервис
2. Рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент»;
3. Положением о планировании, организации и проведении практических занятий студентов, осваивающих основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования в колледжах НовГУ.

Методические рекомендации включают 5 практических занятий, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины, в объеме 30 часов.

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

- использовать на практике методы планирования и организацию 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 организация 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;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- функции менеджмента в рыночной экономике: планирование, организацию, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения.

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

### 1. Требования к устным ответам

Устные ответы оцениваются по параметрам:

- Содержание (научность, доказательства, конкретные примеры из жизни, иллюстрации).
- Культура речи докладчика.

**«Отлично»:** ответ на вопрос дан в полном объеме. Докладчик грамотно и четко изложил материал, ответил на все вопросы, связанные с его темой.

**«Хорошо»:** ответ на вопрос дан в полном объеме. Докладчик грамотно изложил основной материал, допустил некоторые неточности, которые исправил сам, ответил на все вопросы, связанные с его темой.

**«Удовлетворительно»:** ответ дан не в полном объеме, но тема раскрыта. Докладчик с затруднениями изложил доклад и ответил на большую часть вопросов, связанных с его работой.

**«Неудовлетворительно»:** ответ на вопрос отсутствует.

### 2. Требования к письменным работам и конспекту

Оценка **«Отлично»** ставится студенту, если:

Задание выполнено без ошибок.

Ответы конкретные и лаконичные.

Работа написана аккуратно, без помарок, разборчивым почерком.

Оценка **«Хорошо»** ставится студенту, если:

Ответы конкретные, но могут содержать незначительные неточности.

Работа написана аккуратно, без помарок, разборчивым почерком.

Оценка **«Удовлетворительно»** ставится студенту, если:

Не выполнено до конца одно из заданий.

Ответы содержат некоторые неточности.

Работа выполнена небрежно.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится студенту, если:

Допущены принципиальные ошибки.

Вопросы раскрыты поверхностно или нераскрыты.

Работа оформлена небрежно.

**2 Тематический план и содержание учебной дисциплины МЕНЕДЖМЕНТ**

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, практические занятия, самостоятельная работа обучающихся	Объем часов	Уровень освоения
1	2	3	4
<b>Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента</b>		<b>14</b>	<b>1,2,3</b>
<b>Тема 1.1.</b> Сущность менеджмента и эволюция его теории и практики	<b>Содержание учебного материала</b> Научное управление 1885–1920. Рационализация выполнения работ на основе наблюдения, замеров, анализа основных компонентов работы (Ф. У. Тейлор). Классическая или административная школа в управлении.	2	
<b>Тема 1.2.</b> Особенности российского менеджмента	<b>Содержание учебного материала</b> Модель «Здорового смысла». Модель «Западной культуры». Модель «Традиционных (советских) методов управления». 3 концепции развития российского менеджмента.	2	
<b>Тема 1.3.</b> Современный менеджер и его креативное образование	<b>Содержание учебного материала</b> Классификация Минцберга (10 разных ролей в рамках трёх крупных категорий): • Межличностные роли; • Информационные роли; • Роли по принятию решений. Факторы и технологии креативного образования.	2	
	<b>Самостоятельная работа № 1</b> Подготовка доклада на тему «Современный менеджер и его образование»	6	
	<b>Практическое занятие № 1</b> Практическое действие законов экономики и принципов управления для организации эффективного труда современного менеджера	2	
<b>Раздел 2 Организация как система управления</b>		<b>4</b>	<b>1</b>

<b>Тема 2.1.</b> Жизненный цикл и типы организаций	<b>Содержание учебного материала</b> Организационно–правовые формы и характеристика коммерческих организаций России. Этапы жизненного цикла организации. Классификация типов организаций.	2	
<b>Тема 2.2.</b> Стратегическое управление организацией практики менеджмента.	<b>Содержание учебного материала</b> Концепции базовых альтернативных стратегий в управлении организацией. Классификация групп и организаций. Работа в команде. Эффективная командная деятельность.	2	
<b>Раздел 3.</b> <b>Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм</b>		<b>16</b>	<i>1,2,3</i>
<b>Тема 3.1.</b> Планирование	<b>Содержание учебного материала</b> Алгоритм стратегического планирования, модель процесса стратегического планирования. SWOT–анализ. Метод SPASE. Модель Портера Метод ключевых вопросов – анализ внутренних факторов. Метод сценариев. Матрица Бостонской консультативной группы.	4	
	<b>Самостоятельная работа № 2</b> Применение «SWOT–анализа».	2	
	<b>Практическое занятие № 2.</b> Деловая игра: « Планирование структуры организации».	6	
<b>Раздел 4.</b> <b>Методы менеджмента</b>		<b>6</b>	<i>1</i>
<b>Тема 4.1.</b> Экономико-статистические методы	<b>Содержание учебного материала:</b> Показатели оценки конкурентоспособности товаров и их взаимосвязь. Экономико–статистические методы менеджмента, их необходимость для оптимального управления деятельностью торговых организаций.	4	
<b>Тема 4.2.</b> Организационно–распорядительные методы	<b>Содержание учебного материала</b> Формы воздействия группы методов. Инструктирование, наставление, Дисциплинарная ответственность и санкции.	2	

<b>Раздел 5. Решения в менеджменте</b>		<b>16</b>	<b>1,2,3</b>
<b>Тема 5.1.</b> Требования к решениям и их классификация	<b>Содержание учебного материала</b> Решения: социальные, организационные, экономические, технологические, инновационные. Групповое принятие решений. Правила при принятии решений.	2	
<b>Тема 5.2.</b> Этапы принятия решений и оценка их эффективности	<b>Содержание учебного материала</b> 2 уровня решений: индивидуальный и организационный. Модель: - рациональная, - организационно-ограниченной рациональности, - личностно-ограниченной рациональности. - политическая модель.	2	
	<b>Практическое занятие № 3.</b> Организационно – деятельностная игра: «Формирование коллектива на основе методов управления»	6	
	<b>Самостоятельная работа № 3.</b> Выбор моделей принятия решений	2	
<b>Раздел 6. Принципы управления персоналом</b>		<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Тема 6.1.</b> Особенности подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов-маркетологов	<b>Содержание учебного материала</b> Взаимосвязи маркетинга и менеджмента организации посредством системно–целевого подхода. Особенности подбора и оценки профессиональной пригодности специалистов – маркетологов.	2	
<b>Тема 6.2.</b> Принципы проектирования оптимальных систем мотивации труда	<b>Содержание учебного материала</b> Проектирование оптимальных систем мотивации труда (ОСМТ) и влияние фонового окружения: 1. Политическая ситуация; 2. Правовая среда; 3. Экономическое окружение; 4. Социальный фон.	2	
<b>Раздел 7.</b>		<b>16</b>	

<b>Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство</b>			
<b>Тема 7.1.</b> Формы власти и влияние	<b>Содержание учебного материала</b> Виды власти : - основанная на принуждении. - основанная на вознаграждении. - экспертная власть. - законная (традиционная) власть. - эталонная власть (власть примера).	2	
<b>Тема 7.2.</b> Основные теории лидерства	<b>Содержание учебного материала</b> Подход с позиции личных качеств. Поведенческий подход. Ситуационный подход.	2	
<b>Тема 7.3.</b> Самоменеджмент	<b>Содержание учебного материала</b> Самоменеджмент, понятие, практицизм.	2	
	<b>Самостоятельная работа № 4.</b> Разработка модели процесса контроля в конкретной организации.	2	
	<b>Практическое занятие № 4.</b> Деловая игра «Мы все можем». («Советник», «Выкиньте свои проблемы»)	4	
<b>Раздел 8.</b> <b>Управление конфликтами, стрессами и изменениями</b>		<b>16</b>	<b>1,2,3</b>
<b>Тема 8.1.</b> Основы концепций конфликта и управление конфликтной ситуацией	<b>Содержание учебного материала</b> Понятие «конфликт»: - до н. э.(древние времена) - средние века - эпоха «Возрождения» - эпоха «Просвещения» - индустриальная эпоха - информационная эпоха (новейшее время)	2	

	<b>Самостоятельная работа № 5 .</b> Разрешение конфликтных ситуаций в процессе трудовой деятельности.	8	
<b>Тема 8.2.</b> Сущность управления стрессами и изменениями в организации	<b>Содержание учебного материала</b> Управление изменениями. Переориентация внимания и посредничество. Диагностика и осознание нахождения нового решения и обязательства по его выполнению. Эксперимент и выявление скрытых трудностей. Убеждение подчиненных принять новшества.	2	
	<b>Практическое занятие №.5.</b> Ситуационно – ролевая игра «Конфликт на промышленном предприятии».	6	
<b>Раздел 9.</b> <b>Оценка эффективности управления</b>		8	1,2,3
<b>Тема 9.1.</b> Показатели эффективности управления и подходы к их расчету	<b>Содержание учебного материала</b> Обобщающие показатели и частные показатели экономической и социальной эффективности.	2	
<b>Всего:</b>		<b>90</b>	

Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения:

1. – **ознакомительный** (узнавание ранее изученных объектов, свойств);
2. – **репродуктивный** (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством)
3. – **продуктивный** (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач)

### 3 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента.

#### Тема 1.2. Особенности российского менеджмента

##### *Практическое занятие № 1*

#### **Деловая игра: «Поиск путей решения проблем менеджмента в России»**

Объем учебного времени: 4 часа.

**Цель:** формирование умений анализировать личность, работать в команде и создавать модель руководителя

#### **Требования к знаниям и умениям:**

##### **Знать:**

- национальные особенности менеджмента;
- экспертный метод количественной оценки управленческого потенциала;

##### **уметь:**

- выявлять наиболее важные качества для успешного менеджера,
- коллективно обсуждая, строить модель «идеального руководителя»,
- творчески мыслить, эффективно взаимодействовать друг с другом при принятии коллективных и коллегиальных решений.

**Необходимое оборудование и материалы:** тетрадь, ручка.

#### **Требования по теоретической готовности:**

Использовать имеющиеся сведения о том, что рыночная экономика в силу действия факторов нестабильности и повышенного риска объективно предполагает постоянное совершенствование процесса производства. Именно этой цели отвечает менеджмент – наука о рациональной организации и управлении производством. Менеджер должен обладать необходимыми качествами для успешного руководства коллективом, - определить пути использования опыта менеджмента зарубежных стран в практическом менеджменте России.

#### **Содержание заданий:**

1. Работа в парах.

Задание 1: заполнить таблицу:

№	Проблема	Решение проблемы: Определение пути

2. Устно ответьте на вопросы:

1. Имеются ли в России возможности для использования зарубежного опыта менеджмента? Привести аргументы.
2. В чем заключаются основные проблемы менеджмента в России? Предложения поиска путей их решения.

3. Письменно в тетради ответить на вопросы:

1. В чем заключаются характерные особенности менеджмента.
2. Какими основными качествами должен обладать менеджер?
3. Какова краткая характеристика японской модели менеджмента?

4. Работа в группах 4-5 человек

*Этап 1* Изучите черты современного менеджмента и выпишите необходимые о качествах для руководителя российской организации.

Этап 2 Постройте модель идеального руководителя («МИР»), заполнив таблицу, используя 5-тибальную систему. При желании сделайте рисунок образа вашего «идеального руководителя».

№ п/п	Оценивающие факторы	Само оценка	Оценка преуспевающего руководителя		Эталонная (коллективная) оценка	Отклонения от эталона оценки	
			индивидуальная	групповая		индивидуальной	групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Критическое отношение к действительности, своей деятельности						
2	Стойкая и творческая приверженность к перестройке						
3	Способность возглавить перестройку						
4	Учет в руководстве человеческого фактора						
5	Единство слова и дела						
6	Способность творчески осуществлять свою деятельность						
7	Профессионализм						
8	Желание учиться работать						
9	Умение достичь конечных результатов с наименьшими затратами						
10	Нетерпимость к бюрократии						
11	Способность к разработке самостоятельных альтернативных решений						
12	Отношение к алкоголю						
13	Способность к восприятию критики						
14	Твердость и решительность						
15	Профессиональная Память						
16	Работоспособность						
17	Педагогические Способности						
18	Активность и энергетика						
19	Знание теории управления производством						
20	Знание трудового						

	законодательства						
21	Знание отраслевой экономики						
22	Знание научной организации труда						
23	Знание организации производства						
24	Знание техники технологии производственных процессов						
25	Умение организовать коллегиальное принятие решений						
26	Умение со вкусом одеваться						
27	Чувство юмора						
28	Информированность о событиях за рубежом						
29	Образование						
30	Опыт работы на руководящей должности						
31	Возраст						
32	Управленческая подготовка						

Шкала для оценки факторов управленческого потенциала:

Оцениваемые факторы					
Бал	Деловые и личные знания, умения, навыки, качества	Образование	Опыт работы на руководящей должности	Возраст, лет	Управленческая подготовка
5	Уровень весьма высокий	Высшее экономическое	Свыше 15 лет	22-30	На факультете менеджмента вуза
4	Уровень высокий	Высшее техническое	От 10 до 15 лет	31-35	На факультете повышения квалификации при вузе
3	Уровень средний	Высшее гуманитарное	От 5 до 10 лет	36-40	В институтах повышения квалификации и их филиалах
2	Уровень низкий	Среднее специальное	От 1 года до 5 лет	41-45	Непосредственно на производстве без отрыва от работы

1	Уровень крайне низкий	Среднее	До 1 года	Свыше 45	Нецелесообразна (при самооценке выставляется «1», если подготовки не было)
---	-----------------------	---------	-----------	----------	----------------------------------------------------------------------------

Этап 3 : Подготовьтесь к защите своего проекта.

**Результат работы:** письменная работа (таблицы, конспект), проект

**Форма контроля:** устный фронтальный опрос, проверка проекта.

**Критерии оценки:** см. Пояснительную записку

**Список рекомендуемой литературы:**

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-н/Д: Феникс, 2015. – 346 с. 2. Кнышова Е. Н. Менеджмент: учеб. пособие /
2. Е. Н. Кнышова. – М.: ФОРУМ: ИН- ФРА-М, 2014. – 304 с. – (Профессиональное образование)
3. Бычкова О. В. Менеджмент и маркетинг: Конспект лекций / НовГУ им. Ярослава Мудрого. [Электронный ресурс] / Великий Новгород, 2011. – 21 с.– Режим доступа: <http://www.novsu.ru/dept/1114/bibliotech>

**Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента.**

**Тема 1.3. Современный менеджер и его креативное образование**

*Практическое занятие № 1*

**Практическое действие законов экономики и принципов управления для организации эффективного труда современного менеджера**

Объем учебного времени: 4 часа.

**Цель:** Закрепление и углубление умений и знаний о современной системе знаний о менеджменте, действии законов экономики и принципов управления для организации эффективного труда менеджера в современном мире.

**Требования к знаниям и умениям:**

**Знать:**

- Основные этапы развития менеджмента;
- Основные теоретические подходы к менеджменту;
- Сущность и классификацию стилей управления;
- Положительные и отрицательные черты разных стилей руководства

**Уметь:**

- Применять знания эволюции менеджмента для реализации в любом современном предприятии (учреждении).
- Определять стиль управления;
- Оценить эффективность стиля руководства в зависимости от управленческой ситуации;

**Необходимое оборудование и материалы:** тетрадь, ручка.

**Требования по теоретической готовности:**

С развитием разделения и специализации труда, увеличением масштаба производства и насыщением рынка менеджмент постепенно становился научной дисциплиной. Начался менеджмент с поиска реализации эффективных способов достижения наибольшей выработки у рабочих.

Научное управление - 1885–1920г.г.

Рационализация выполнения работ на основе наблюдения, замеров, анализа основных компонентов работы (Ф. У. Тейлор).

Классическая или административная школа в управлении. Разделение труда в управлении. Построение структуры организации и управления работниками (14 принципов управления Анри Файоля). Подход с точки зрения человеческих отношений.

Коллектив как особая социальная группа (Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо)

Поведенческие науки. Межличностные отношения как фактор роста эффективности и потенциала каждого работника. (Дуглас Мак Грегор, Фредерик Герцберг).

Количественный подход. Применение статистики, экономико–математических методов, моделирования и вычислительной техники (Питер Дракер и другие).

Современный менеджер, учитывая достижения всех школ и направлений, интегрирует их в процессе управления, используя:

- Модель «Здравого смысла».
- Модель «Западной культуры».
- Модель «Традиционных (советских) методов управления».

3 основных концепции развития российского менеджмента:

- процессный;
- системный;
- ситуационный;

Выбор индивидуального типа руководства коллективом - одна из наиболее-важных задач для менеджера.

Основные типы руководства:

1. **Невмешательство**: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, многое делает сам; добивается минимальных результатов, достаточных только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации,

2. **Теплая компания**: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. Руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. **Задача**: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4. **Золотая середина**: руководитель в своих действиях старается в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. **Команда**: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

## Содержание заданий:

### Работа в группах по 4-5 человек

#### Задание №1

*(устные доклады любых 2 участников групп)*

1. Раскройте содержание рациональной школы управления Ф. Тейлора и приведите примеры реализации его подхода в любом современном предприятии (учреждении).
2. Покажите взаимосвязь принципов управления А. Файоля с производственными отношениями, изучаемыми в экономической теории.

#### Задание №2

*(подготовка ответов на вопросы, обобщение мнения всех участников группы, развернутый ответ любого участника группы с последующими комментариями на вопросы слушателей)*

1. Какие принципы и функции управления использовались:

- при строительстве египетских пирамид,
  - Моисеем при организации вывода израильтян из рабства?
- Какие из них применяются в современном менеджменте?

2. Когда возник менеджмент и каковы его экономические предпосылки?
3. Каковы факторы эволюции менеджмента? Почему сначала был научный (рациональный) подход к управлению (Ф.Тейлор), а позднее возникла необходимость гуманизации в отношениях управления?
4. Как принцип А.Файоля, названный им «честь мундира», трансформировался в современном бизнесе и управлении?
5. Какие черты характеризуют современный менеджмент?

Задание №3

*(Работа в группе по заполнению таблицы)*

Проведите сравнение стилей руководства (авторитарный, демократический, либеральный) заполнив таблицу.

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стиль управления (руководства)		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителей			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе			
Отношение к подбору кадров			
Отношение к недостаткам собственных знаний			
Стиль общения			
Характер отношений с подчиненными			
Отношение к дисциплине			
Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

Задание №4

*(устное обсуждение темы внутри группы и запись в тетради примера-обоснования)*

Какой стиль руководства, по Вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. Подумайте, может ли быть стиль руководства гибким?

**Требования к результатам работы:**

- Устные доклады и устные ответы на вопросы.
- Заполненная таблица
- Пример-обоснование своей точки зрения

**Форма контроля:** фронтальный устный опрос, проверка письменной работы (таблица, пример-обоснование).

**Критерии оценки:** см. Пояснительную записку

**Список рекомендуемой литературы:**

4. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-н/Д: Феникс, 2015. – 346 с. 2. Кнышова Е. Н. Менеджмент: учеб. пособие /
5. Е. Н. Кнышова. – М.: ФОРУМ: ИН- ФРА-М, 2014. – 304 с. – (Профессиональное образование)

6. Бычкова О. В. Менеджмент и маркетинг: Конспект лекций / НовГУ им. Ярослава Мудрого. [Электронный ресурс] / Великий Новгород, 2011. – 21 с.– Режим доступа: <http://www.novsu.ru/dept/1114/bibliotech>

### **Раздел 3. Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм.**

#### **Тема 3.1. Планирование.**

##### ***Практическое занятие №2***

##### **Создание проекта «Лучшая организация»**

Объем учебного времени: 2 часа.

**Цель** Формирование у студентов понятий о структурах управления, их достоинствах и недостатках и умений осуществлять поиск, анализ, оценку и информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

**После выполнения задания студенты должны:**

##### **Знать:**

- Основные типы структур организации.
- Понятие организационной структуры.
- Характеристика линейной структуры управления.
- Характеристика функциональной структуры управления.
- Характеристика линейно–функциональной (смешанной) структуры управления.
- Характеристика матричной структуры управления
- Преимущества и недостатки организационных форм управления.

##### **Уметь:**

- Составлять заданную структуру организации;
- Классифицировать организационную структуру управления.
- Создать оптимальную структуру организации.
- Выявлять положительные и отрицательные стороны организационной структуры.
- Применять способности к организационной деятельности.

**Требования по теоретической готовности студентов к выполнению практических заданий:**

Организационная структура – упорядоченная совокупность устойчивых взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Элементы структуры управления – работники (руководители, специалисты, служащие, а также подразделения, в которых занято определенное число работников, выполняющих свои функциональные обязанности).

Уровень управления – совокупность структурных единиц (элементов), находящихся на одной ступени организационной иерархии.

Выделение этих структурных единиц производится в соответствии с общими и конкретными формами управления. Между структурными единицами существуют связи горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования – это связи координации и кооперации. Вертикальные связи организуют отношения подчинения. В рамках вертикальных выделяют линейные и функциональные отношения. Линейные отношения характеризуются подчинением по всем функциям управления. Функциональные – подчинение по определенной функции управления.

**Множество структур управления:**

#### **1. Бюрократические структуры.**

Общая характеристика:

- Высокая степень разделения управленческого труда
- Развитая иерархия управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется и подчиняется вышестоящему.

Система формальных правил и стандартов, обеспечивающих выполнение обязанностей и норм поведения.

## **Виды бюрократических структур управления:**

**Линейная** - самая простая. Суть её в том, что она образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных подразделений в виде иерархической структуры. Каждый работник в такой структуре управления подчинен и подотчетен только одному руководителю.

### Достоинства:

2. Такая структура создает условия для реализации принципа единоначалия и единства распорядительства создаются условия для согласованности действий исполнителей в соответствии с главными целями организации.

3. Четкое разграничение функций и ответственности.

4. Обеспечивает предельность границ контроля.

### Недостатки:

1. Низкая оперативность управления, т.к. информация проходит очень длинный путь.

2. Низкая эффективность управления – чтобы согласовать действия работников низшего уровня требуется вмешательство руководителя верхнего уровня.

3. Завышенные требования к знаниям руководителя верхнего уровня.

**Функциональная.** Ее суть в том, что специализация аппарата управления, формирование подразделений осуществляется в соответствии с функциями управления.

### Достоинства:

1.Повышается оперативность управления.

2.Увеличивается эффективность управления (ввиду появления компетентных функциональных руководителей).

### Недостатки:

1.Частный функциональный подход к решению проблемы.

2.Возможно дублирование функций.

**Линейно-штабная** структура управления. Суть: в основе ее лежит линейная структура управления, но при верхних уровнях линейного руководства создаются штабные подразделения, которые готовят решения для линейных руководителей, но сами решения не принимают.

### Достоинства:

1.Повышается качество решений, принятых линейным руководителем.

2.Сохраняются все преимущества линейной структуры управления.

### Недостатки:

1.С увеличением числа проблем разрастаются штабные подразделения и увеличивается нагрузка на линейного руководителя.

**Линейно-функциональная** структура управления. Суть: она строится по шахтному принципу, когда на каждую функцию управления формируется система от верхнего уровня до нижнего.

### Достоинства:

1. Устраняются недостатки линейной, функциональной и линейно-штабной структур и сохраняются их достоинства.

Бюрократические структуры хороши тогда, когда существует определенность и стабильность. При динамичных быстро меняющихся условиях бюрократические структуры оказываются неэффективны, т.к. слабо приспосабливаются к внешней среде.

**Дивизиональная** структура управления. Переходная от бюрократических к адаптивным структурам управления. Суть: при использовании организация делится на элементы и блоки (по видам продукции, по географическим рынкам и т.д.).

Недостатки: интересы головной компании и отделений часто входят в противоречие.

## **2. Адаптивные структуры управления**

Основные виды:

1.**Проектная** структура управления. Суть: принципом построения является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение у организа-

ции (например, переход на новую технологию). Деятельность организации рассматривается как совокупность выполняемых проектов, под которые выделяются ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, которая после выполнения проекта распадается, а элементы этой структуры передаются в новый проект.

Достоинства:

- 1). Гибкость
- 2). Высокая компетентность
- 3). Уменьшается число работников

Недостатки:

- 1) Сложность управления
- 2) Распыление ресурсов по проектам
2. **Матричная** структура. Суть: каждый работник подчинен более, чем одному руководителю. Такая структура легко адаптируется к внешней среде.

Достоинства:

- 1) Ориентация на проект
- 2) Увеличивается эффективность управления
- 3) Более гибкое использование персонала
- 4) Улучшенный контроль реализации проекта
- 5) Сохраняются достоинства проектного и функционального методов

Недостатки:

- 1). Подчинение нескольким руководителям
- 2). Постоянный контроль за распределением ресурсов между проектами

Система управления подразделениями, ориентированная на потребителя. Суть: предполагается деление организации на подразделения (предпринимательские единицы) по видам продукции, по потребителям, по регионам и т.д. Формы использования разнообразны. Сочетание числа подразделений зависит от среды и ее особенностей (числа, потребителей, количества услуг и т.д.).

**Необходимое оборудование и материалы:** тетрадь, раздаточный материал.

**Содержание заданий:**

1. *Продумайте ответы на вопросы и подготовьтесь к обсуждению по темам:*

- Структура и формы организации.
- Классификация организационных структур управления.
- Характеристика линейной структуры управления.
- Характеристика функциональной структуры управления.
- Характеристика линейно-функциональной (смешанной) структуры управления.
- Характеристика матричной структуры управления.
- Преимущества и недостатки организационных форм управления.

2. Разбейтесь на группы по 5-6 человек для создания проекта.

*Создание проекта «Лучшая организация»*

1. Планирование структуры (задания для каждой группы).

- Придумайте, какое предприятие вы бы организовали в В.Новгороде.
- Опишите факторы внешней и внутренней среды вашей организации.
- Выявите возможные факторы внутренней и внешней среды, способные оказывать воздействие на деятельность этой организации.
- Создайте рекламу своей продукции.

2. Конкурсный отбор проекта.

После того, как группы рассмотрят все проекты, они вместе с преподавателем должны принять решение о том, какая группа (или участник игры) создала (создал) «лучшую организацию».

В случае возникновения спорной ситуации группам предлагается деловая игра по поиску эффективного решения «У Озера».

Действие игры разворачивается в условной хозяйственной системе, состоящей из восьми предприятий, расположенных на берегу озера. Предприятия производят продукцию, на изготовление которой требуется много воды. Эту воду все берут из озера. Отработанная вода - промышленные стоки - сбрасывается туда же. Для каждого предприятия в течение одного технологического цикла, равного месяцу, может быть реализовано одно из следующих решений:

1. Сброс неочищенных стоков.
2. Очистка отработанной воды.
3. Перепрофилирование предприятия.
4. Применение штрафных санкций к загрязнителям.
5. Премирование тех, кто очищает стоки.

Задача каждого игрока выбрать такое решение, которое обеспечит максимальную сумму дохода.

**Требования к результатам работы:** устные ответы на вопросы, модель проекта организации (в тетради)

**Форма контроля:** устный фронтальный опрос, проверка проекта

Экспертная группа из числа успевающих на «4» и «5» в количестве 2-3 человек оценивают участие команд и выполненные ими задания по следующим критериям:

- активность,
- мобильность;
- умение изложить и обобщить мысли представителей команды;
- выполнение регламента;
- знание тематики и характеристик структур:
- составлять заданную структуру организации;
- классифицировать организационную структуру управления.
- создать оптимальную структуру организации.

**Список рекомендуемой литературы:**

7. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-н/Д: Феникс, 2015. – 346 с. 2. Кнышова Е. Н. Менеджмент: учеб. пособие /
8. Е. Н. Кнышова. – М.: ФОРУМ: ИН- ФРА-М, 2014. – 304 с. – (Профессиональное образование)
9. Бычкова О. В. Менеджмент и маркетинг: Конспект лекций / НовГУ им. Ярослава Мудрого. [Электронный ресурс] / Великий Новгород, 2011. – 21 с.– Режим доступа: <http://www.novsu.ru/dept/1114/bibliotech>

**Раздел 5. Решения в менеджменте**

**Тема 5.2. Этапы принятия решений и оценка их эффективности.**

**Практическое занятие № 3**

**Организационно – деятельностная игра**

**«Формирование коллектива на основе методов управления»**

Объем учебного времени: 6 часов.

**Цель:** Обобщение, систематизация, углубление, закрепление знаний о коллективе как объекте управления и о социально - психологическом климате коллектива.

**После выполнения задания студенты должны:**

**Знать:**

- методы управления;

- условия формирования и развития коллектива;
- социально-психологические слои коллектива.

**Уметь:**

- управлять психологическим климатом коллектива.
- создавать благоприятный социально-психологический климат коллектива

**Требования по теоретической готовности студентов к выполнению практических занятий:** 2 уровня решений: индивидуальный и организационный. Модель: - рациональная, - организационно-ограниченной рациональности, - личностно-ограниченной рациональности, - политическая модель.

**Необходимое оборудование и материалы:** тетрадь, раздаточный материал.

**Содержание заданий:**

*1. Устно ответьте на вопросы по темам:*

- Менеджмент управления коллективом, определение, методы.
- Понятие ответственности в управлении.
- Понятие формальной структуры организации.

*2. Выполните предложенные преподавателем задания.*

1. «Психологический климат».

Всех членов группы просят указать десять положительных и отрицательных характеристик значимого для группы явления (например, своего лидера, особенностей своего коллектива, своей совместной деятельности, перспектив группы и т.п.). Затем на основе их ответов составляются два набора положительных и отрицательных характеристик таким образом, чтобы в них оказались включенными характеристики, названные хотя бы одним членом группы.

2. «Типы сослуживцев».

У каждого участника должен быть список группы. Преподаватель должен перечислять различные классификации типов личности, а участники должны на листочке отмечать у кого какой тип личности. Затем все вместе должны делать выводы о том, какой тип личности преобладает в коллективе в соответствии с той или иной классификацией типов личности.

3. «Связь, которая держит».

Преподаватель должен дать одному участнику конец веревки, и попросит его передать второй коней тому, от кого он зависит. При этом необходимо объяснить, в чем состоит зависимость. Нужно продолжать до тех пор, пока все не определят свою зависимость.

*3. Разделитесь на 2 коллектива.*

*Организационно - деятельностная игра» «Формирование коллектива на основе методов управления».* По окончании каждого этапа игры каждый коллектив выносит свои предложения и рекомендации на всеобщее обсуждение.

Этапы игры:

1. Разработка проекта Кодекса норм и правил коллектива.

Используются формы:

- организационно – административных методов (обязательное предписание, согласительных методов, рекомендаций, пожеланий),
- формы экономических методов (планирование, анализ),
- социально – психологических методов (убеждение, экономическое соревнование; совещание, как метод участия в управлении с учетом традиции коллектива).

(Руководитель игры вводит некоторые рамочные условия в виде приказов и запретов, руководствуясь ТК).

2. Выбор неформальных лидеров путем социометрического опроса; формирование составов бригад и выбор членов совета; определение трудового вклада – качество учебы каждого из членов коллектива; выбор способа распределения стипендиального фонда и расчет размера стипендии каждого участника с учетом его трудового вклада – успеваемо-

сти и посещаемости; разработка рекомендаций по развитию самоуправления учащихся, повышению качества подготовки специалистов.

3. Каждому члену группы предлагается выбрать из этих наборов по пять характеристик, которые, по их мнению, наиболее свойственны их группе.

4. Затем подсчитывается количество положительных и отрицательных характеристик.

5. Итоговый показатель групповой сплоченности определяется как разница положительных и отрицательных выборов. Высокое значение этого показателя свидетельствует о благоприятном психологическом климате, низкое о неблагоприятном психологическом климате.

**Требования к результатам работы:** письменная работа (Проект Кодекса норм и правил коллектива – согласованный интеллектуальный «продукт» деятельности группы).

**Форма контроля:** устный опрос, проверка проекта.

#### **Список рекомендуемой литературы:**

10. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-н/Д: Феникс, 2015. – 346 с. 2. Кнышова Е. Н. Менеджмент: учеб. пособие /
11. Е. Н. Кнышова. – М.: ФОРУМ: ИН- ФРА-М, 2014. – 304 с. – (Профессиональное образование)
12. Бычкова О. В. Менеджмент и маркетинг: Конспект лекций / НовГУ им. Ярослава Мудрого. [Электронный ресурс] / Великий Новгород, 2011. – 21 с.– Режим доступа: <http://www.novsu.ru/dept/1114/bibliotech>

#### **Раздел 7. Власть, влияние, лидерство, самоменеджмент и руководство**

##### **Тема 7.3. Самоменеджмент**

##### **Практическое занятие № 5**

##### **Тренинг «Принятие управленческого решения»**

Объем учебного времени: 6 часов.

**Цель:** формирование умений по подготовке и принятию управленческих решений, выбору оптимального решения из множества альтернатив.

**После выполнения задания студенты должны:**

##### **Знать:**

- Требования к управленческому решению;
- Виды управленческих решений;
- Принципы принятия управленческих решений;
- Этапы и условия принятия рациональных решений.
- Методику принятия управленческих решений

##### **Уметь:**

- Диагностировать проблему;
- Определять критерии и ограничения;
- Определять и оценивать альтернативы;
- Выбрать рациональное решение.

**Требования по теоретической готовности студентов к выполнению практических заданий:**

Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.

Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решений.

Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно.

Эффективность решения зависит от целого ряда объективных и субъективных факторов.

2 основных фактора:

1. Качество решения, которое, в свою очередь связано с выбором наилучшей альтернативы из тех, что предлагает проблемная ситуация, а также с учетом возможностей исполнителей решения;

2. Степень принятия этого решения людьми.

Таким образом, эффективность решения может быть представлена формулой

$$ЭР = К \times П$$

Где ЭР – эффективность решения, К – фактор качества решения;

П – фактор принятия решения.

Если один из факторов стремится к минимуму, эффективность решения снижается.

**Необходимое оборудование и материалы:** тетрадь, раздаточный материал.

### **Содержание заданий:**

1. Устно подберите варианты управленческих решений в конкретных ситуациях:

- критериальные оценки деятельности менеджера по продажам,
- оценка занятости PR – менеджера.

2. Письменно в тетради составьте матрицу принятия решений.

*Диагностика проблемы. Формулирование ограничений и критериев для принятия решений. Формирование альтернатив решения. Оценка альтернатив. Контроль за ходом реализации решения реализация принятого решения и окончательный выбор диагностика проблемы.*

3. Деловая игра (3 этапа)

**1 этап:** Участники игры работают парами. Каждая пара на листочке пишет вопрос или проблему, которую нужно решить. В ходе деловой игры каждая пара отвечает или предлагает пути решения проблемы другой пары. Затем каждая пара, получив ответы, на свои вопросы начинает оценивать участников игры. Больше всего баллов получает та пара, которая предлагала наиболее рациональные решения (система «пятибалльная»).

**2 этап:** «Советник» - разработка нескольких идей или предложений для принятия решения сложных задач или проблем.

Участники игры делятся на группы 5-6 человек. Они должны сформулировать проблему и в ходе деловой игры предлагать рациональные пути решения заданной проблемы. Побеждает та группа, которая предлагает более важную и современную проблему, а также рациональные пути решения данной проблемы.

**3 этап:** «Выкиньте свои проблемы»

Каждый участник формулирует свою проблему и записывает их на листок бумаги.

Затем участники «складывают» свои проблемы, т.е. комкают бумагу и выкидывают ее в корзину для мусора. После того как все бумажки окажутся в корзине, необходимо образовать группы из трех человек, выделить по одному человеку от группы, которые будут вынимать записки их корзины.

Теперь у «тройки» есть «вытянутая» проблема, и рабочей группе дается 3 минуты, чтобы записать и обсудить столько возможных решений, сколько они успеют за этот промежуток времени.

Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные должны добавить еще какие-либо предложения.

<i>Идеи</i>	<i>Проблемы</i>	<i>Причины</i>	<i>Решения</i>

--	--	--	--

**Требования к результатам работы:** устные ответы, письменная работы (матрицы принятия решений, калейдоскоп идей, заполненная таблица)

**Формы контроля:** фронтальный опрос, заслушивание ответов, проверка письменной работы.

**Критерии оценки:**

Экспертная группа из числа успевающих на «4» и «5» в количестве 3-5 человек оценивают участие команд и выполненные ими задания по следующим критериям:

- активность,
- мобильность;
- умение изложить и обобщить мысли представителей команды;
- выполнение регламента;
- участие в деловой игре (итоги каждого этапа)

**Список рекомендуемой литературы:**

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-н/Д: Феникс, 2011. – 346 с.
2. Бычкова О. В. Менеджмент и маркетинг: Конспект лекций / НовГУ им. Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2011. – 21 с. (ЭБС НовГУ)
3. Курина М.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие для СПО – М.: «ФОРУМ» - ИНФРА – М, 2010
4. Максименко Г.Б.. Менеджмент. Учебное пособие для студентов экономических колледжей и средних специальных учебных заведений.- М; Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007г., с. 172 - 188

#### 4 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

**Основная литература:**

13. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-н/Д: Феникс, 2015. – 346 с. 2. Кнышова Е. Н. Менеджмент: учеб. пособие /
14. Е. Н. Кнышова. – М.: ФОРУМ: ИН- ФРА-М, 2014. – 304 с. – (Профессиональное образование)
15. Бычкова О. В. Менеджмент и маркетинг: Конспект лекций / НовГУ им. Ярослава Мудрого. [Электронный ресурс] / Великий Новгород, 2011. – 21 с.– Режим доступа: <http://www.novsu.ru/dept/1114/bibliotech>

**Периодические издания:**

1. Журнал «Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения» // СПС «Консультант Плюс» 2012 г
2. Журнал «Налоговый вестник» // СПС «Консультант Плюс» 2012г
3. Журнал «Главбух» // СПС «Консультант Плюс» 2012г

**Дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - М.: Проспект, 2007
2. Герасимова Е.Б. и др. Управление качеством: Учебное пособие СПО-М.: ФОРУМ: ИНФРА – М, 2007
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007

4. Кравченко А.И. История менеджмента: Учебное пособие. - М.: Академический проект, 2007  
Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.-М.: Вильяме, 2007.

5. Поршнева А.Г. Управление организацией: Учебник / Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатин Н.А. - М.: ИНФРА-М, 2008

6. Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник / Тебекин А.В., Касаев Б.С. - М.: КНОРУС, 2007

7. Южаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие ВУЗ И ССУЗ – М.: «Дашков и К», 2009

8. Репина Е.А и др. Основы менеджмента: Учебное пособие. СПО – М.: «Дашков и К; Ростов и/Д: Академцентр, 2008

### **Интернет – ресурсы**

1. [www.gov.ru](http://www.gov.ru)
2. [www.mesi.ru](http://www.mesi.ru)
3. [www.infoqks.ru](http://www.infoqks.ru)
4. [www.infra-m.ru](http://www.infra-m.ru)
5. [www.computerra.ru](http://www.computerra.ru)
6. [www.sokol.sp.ru](http://www.sokol.sp.ru)
7. [www.kadrovik.ru](http://www.kadrovik.ru)
8. <http://cnt.online.ru>
9. <http://www.iworld.ru>
10. <http://www.iis.ru>
11. <http://21vek.renet.ru>
12. <http://offline.computerra.ru>
13. <http://offline.computerra.ru>
14. <http://www.uprav.biz>
15. <http://www.auditorium.ru>
16. <http://www.kampi.ru>
17. <http://nauka.relis.ru>

### **Методические рекомендации, разработанные преподавателем:**

1. Методические рекомендации по практическим занятиям
2. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы
3. Методические рекомендации по оценке качества подготовки обучающихся

### ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер изме- нения	Номер листа				Всего листов в документе	ФИО и подпись ответственного за внесение изменения	Дата внесения изменения	Дата введения изменения
	измененного	замененного	нового	изъятого				