Министерство общего и профессионального образования Ростовской области

государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

Ростовской области

«Белокалитвинский гуманитарно-индустриальный техникум»

**СБОРНИК КЕЙСОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**общепрофессиональной учебной дисциплины**

**ОП. 08 МЕНЕДЖМЕНТ**

**для специальности социально-экономического профиля**

**39.02.01 Социальная работа, укрупненная группа специальностей 39.00.00 Социология и социальная работа**

Белая Калитва

2019

ОДОБРЕНО

цикловой комиссией

специальности 39.02.01

Социальная работа

Протокол № \_\_\_

от «» 2019 г

Председатель\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Убийко Л.И.

Разработчик:

Азарова Мария Ивановна, преподаватель ГБПОУ РО «БГИТ»

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………………………... | 4 |
| 1Критерии оценки практических заданий…………………………………... | 5 |
| 2Задания для практических занятий……………………………..................... | 6 |
| Практическое занятие № 1 Факторы внутренней и внешней среды | 6 |
|  Практическое занятие № 2 Мотивация в организации | 7 |
| Практическое занятие № 3 Принятие управленческих решений | 12 |
| ……………………... | 21 |
| Практическое занятие № 4 Умеете ли Вы вести деловые обсуждения…….. | 31 |
| 3Информационное обеспечение обучения…………………………………... | 34 |

**ВВЕДЕНИЕ**

Сборник кейсов содержит задания для практических занятий и предназначен для студентов, обучающихся по специальности 39.02.01 Социальная работапо учебной дисциплине ОП.08 Менеджменти полностью соответствует темам программы.

Количество часов, отведенных на выполнение практических занятий по учебной дисциплине ОП.08 Менеджмент составляет 16 ч.

Практические задания призваны помочь закрепить и обобщить теоретические знания.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

* направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;
* принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;
* мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;
* применять приемы делового общения в профессиональной деятельности.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:

* особенности современного менеджмента;
* функции, виды и психологию менеджмента;
* основы организации работы коллектива исполнителей;
* принципы делового общения в коллективе;
* особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;
* информационные технологии сфере управления.

Цель данного пособия:

* закрепить и обобщить полученные теоретические знания;
* формировать практические умения, необходимые в последующей учебной деятельности по специальным учебным дисциплинам;
* развитие познавательных способностей и активности студентов: самостоятельности, ответственности и организованности.

**1 КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ**

Оценка **«5»** выставляется, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практическогозадания, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в задании, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы. Студент демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практическогозанятия, определяет взаимосвязи между показателями, даёт правильный ответ, определяет междисциплинарные связи.

Оценка **«4»** выставляется, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы. Студент демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практического занятия, допуская незначительные неточности при устном ответе, имея неполное понимание междисциплинарных связей.

Оценка **«3»** выставляется, если студент в целом освоил материал практическогозадания, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы. Студент затрудняется с правильной оценкой предложенногозадания, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, ответ студента возможен при наводящих вопросах преподавателя.

Оценка **«2»** выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практическогозадания, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы,даёт неверную оценку ситуации.

**2ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**Практическое занятие № 1**

**Организация работы коллектива. Факторы внутренней и внешней среды Цель занятия:** научиться определять влияние факторов внешней и внутренней среды надеятельность организации

**Норма времени** – 90 минут.

**Средства обучения**

1. **Учебно-методическое оснащение**: Методические рекомендации к выполнению практической работы.
2. **Литература по теме занятия**:
3. Драчева Е. Л. Менеджмент. – М., 2009. Стр. 182 - 205.
4. Казначевская Г. Б. Менеджмент. – Ростов н/Д, 2008. Стр. 256 – 317.

**Требования по теоретической готовности обучающихся к выполнению практических заданий:** Владеть понятием внешней среды. Знать факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия на организацию, характеристики внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность.

**Задание:**

Ознакомьтесь с ситуационными задачами. Дайте ответы на вопросы к каждой ситуации.

Ситуация 1

Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старом здании в самой старой части города, к тому же и не на первом этаже. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать в ресторане рекламу своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара ее не имеют такого опыта, готовится все сразу, большими порциями, хранится на мармитах и разогревается по мере надобности, пока все не продастся. Вторая компания удобно расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы своим клиентам.

1. Проанализируйте известные вам возможности и недостатки обеих компаний.
2. Кто из них скорее добьется большего успеха? Почему?
3. Какие факторы внешней среды влияют на деятельность обеих фирм?

Ситуация 2

 Совершенно очевидно, что мир быстро меняется, и для того, чтобы выжить, мы тоже должны меняться. Точно так же верно утверждение, что один человек не может непосредственно руководить тысячей подчиненных. Эти истины не кажутся столь очевидными для руководителей одной организации. Ее руководитель издает вердикты, не консультируясь с простыми смертными, и ожидает, что они беспрекословно будут выполнять его распоряжения.

* 1. Может ли столь консервативная организация выжить в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики? Почему?
	2. Какие факторы внешней среды влияют на изменения организации?

**Рекомендации к выполнению задания:**

1. Подготовка к практической работе: изучение соответствующей учебной и специальной литературы по теме практической работы.

2. Решение ситуационной задачи.

3. Оформление отчета о практической работе.

**Оценка результатов выполнения задания:**

**Задание выполнено с 1-4 ошибками – «зачет».**

**Задание выполнено с 5 ошибками и более – «незачет».**

**Практическое занятие № 4**

**Мотивация в организации**

**Цель занятия:** изучить понятия мотивация и основных теорий мотивации

В ходе практического занятия по теме «Мотивация в организации»

студент должен:

*уметь*

* мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;

*знать*

* классификацию потребностей по Маслоу;
* факторы эффективности мотивации

Время выполнения работы 2 часа

*Эффективность человеческих ресурсов в организации напрямую зависит от степени мотивации работников. Хороший менеджер должен знать свих подчинённых настолько, чтобы суметь грамотно применить определённые меры по стимулированию их труда.*

**Кейс 4.1 Дуглас Макгрегор. Человеческий аспект предприятия**

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

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

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

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

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

Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным и стремится избегать ответственности.

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

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

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

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

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

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

**Вопросы для работы с кейсом**

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?

2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?

3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?

4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»?

**Кейс 4.2 Ложка дёгтя**

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, не-смотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

**Вопросы для работы с кейсом**

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?

2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?

3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?

4. Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

**Кейс 4.3 Оплата по компетенциям**

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

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

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

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

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

**Вопросы для работы с кейсом**

1. По вашему мнению, правильное ли решение приняло руководство, изменив систему начисления заработной платы?

2. Есть ли недостатки у описанной системы оплаты труда?

3. Как вы думаете, почему было принято решение не использовать в системе оценки коллег?

4. Зачем работнику предлагается заполнить шкалу самооценки, если она не учитывается при начислении зарплаты?

5. Какая мотивационная теория объясняет возмущение людей, когда они виде-ли, что другим начислили больше?

**Кейс 4.4 Уникальный специалист**

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Фёдор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5–6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьёт верёвки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встаёт на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распущенности одного человека. Причём уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

**Вопросы для работы с кейсом**

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для Фёдора Иванова?

2. Что делать руководителю? Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?

3. Как вы думаете, действительно ли такого работника невозможно заменить? Так ли ценен он для предприятия?

4. Как руководителю правильно выстроить отношения с подчинённым?

**Кейс 4.5 Мотивирование работников**

Когда три года назад Пётр Романов стал директором и основным совладельцем предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объём продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за её качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали ошибки: путали упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали только то, что им было сказано, а вечером шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов решил ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала он доверил работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своём участке специальной вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование магазинов, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества и за улучшения в производственном процессе. Всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделённое участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделённой прибыли основывалось на результатах оценки выполнения работы каждым участником. Сама система оценки была разработана и проводилась группой работников мясокомбината. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине и соблюдению техники безопасности.

Кроме того, бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку самих работников. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

**Вопросы для работы с кейсом**

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Концентрировал ли Романов внимание на гигиенических или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

3. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения. Почему она эффективна?

4. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

**Кейс 4.6 Разные люди – разная мотивация**

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

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

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

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

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

5. Владимир Селиванов, 27 лет. Окончил институт по специальности «Бурение скважин». Сразу же был устроен отцом руководителем буровой бри-гады в транснациональной компании, где работает уже 6 лет. Режим работы – вахтовый. Отлично знает английский язык и без проблем общается с англо-язычным руководством. К подчинённым требователен, даже резок, выказывает к ним пренебрежительное отношение. Тем не менее, его бригада показывает лучшие результаты. Зарплата – 150 тыс. руб. в месяц. Владимир недоволен уровнем оплаты своего труда. Не женат, хотя пользуется успехом у женщин. Живёт один, родителям купил дом на юге.

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

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

**Вопросы для работы с кейсом**

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

*-* повышение в должности;

*-* премирование по определённым показателям;

*-* дополнительные выгоды;

*-* обогащение работы;

*-* участие в принятии решений;

*-* пенсионная программа;

*-* предоставление возможностей творческого развития;

*-* предоставление возможностей получения образования;

*-* предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;

*-* грамоты;

*-* доска почёта;

*-* участие в прибылях организации;

*-* бонусы;

*-* моральное поощрение;

*-* свои варианты.

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

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

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

**Литература:**

1. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: учеб. для студ. сред. проф.учеб. заведений.— М.: Издательский центр «Академия», 2009. – 288 с. с.116-125;
2. Интернет-ресурсы

**Практическое занятие № 3**

**Принятие управленческих решений**

**Цель занятия:** рассмотрение особенностей процесса принятия управленческих решений

В ходе практического занятия по теме «Принятие управленческих решений»

студент должен:

*уметь*

* правильно осмысливать реальные проблемы, опережающие события:
* проводить причинно-следственный анализ - формулировать проблему; описывать проблему; выявлять различия, вызывающие проблему

*знать*

* этапы принятия управленческого решения;
* подходы к принятию решений;
* факторы, влияющие на процесс принятиярешения

Время выполнения работы 2 часа

**Задание:** Внимательно изучить предложенные кейсы и ответить на вопросы для работы с кейсом

*В процессе своей работы менеджеру постоянно приходится принимать решения. И даже самые на первый взгляд малозначительные из них оказывают воздействие на других людей и на деятельность организации в целом.*

**Кейс 3.1 Принцип Парето**

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

*-* 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;

*-* 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;

*-* 20% ошибок обусловливают 80% потерь;

*-* 80% ошибок обусловливают 20% потерь;

*-* 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;

*-* 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается

80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

**Вопросы для работы с кейсом**

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?

2. Во всех ли случаях действует этот принцип?

3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

**Кейс 3.2 Задача и решение**

Управляющая операциями «Метро–Стадиума» Кэти Макра приняла ряд решений по мероприятиям на стадионе с учётом вероятной их посещаемости. Кэти, например, отвечала за решение о том, сколько в каждом случае открывать киосков и сколько привратников и продавцов вызывать на работу.

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

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

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

2. метод должен использовать информацию, которая становится доступ-ной лишь за сутки до мероприятия.

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

A = C0 + C1X1 + C2X2 + … + CnXn,

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

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

**Вопросы для работы с кейсом**

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

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

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

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

**Кейс 3.3 Алгебра благоразумия Бенджамина Франклина**

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

«Лондон. 19 сентября 1772 года.

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

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

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

Собрав их, таким образом, воедино перед глазами, я отваживаюсь начать судить о присущей им весомости. Когда попадаются мне два резона (по одному с каждой стороны), кои представляются равными, я вычёркиваю их оба. Если попадается один резон «за», равнозначный двум резонам «против», я вычёркиваю все три. Если, по моему разумению, два резона «против» уравновешиваются тремя резонами «за», я вычёркиваю все пять и, двигаясь так, отыскиваю, что может иметь решающее значение. И если по прошествии одного или двух дней дальнейших размышлений ничего нового не появляется, а значительность имеющего ни к одной стороне не присовокупляется, я прихожу к соответственному решению.

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

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

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

**Вопросы для работы с кейсом**

1. На каком этапе рационального процесса принятия решения лучше всего применять метод, предложенный Франклином?

2. Есть ли недостатки в данном методе? Если есть, то какие?

3. К принятию какого из перечисленных решений лучше всего подойдёт метод «за и против»: выбор модели при покупке автомобиля, выбор будущей специальности, выбор поставщика сырья для предприятия?

4. Приведите ещё примеры принятия решений, в которых можно использовать данный метод.

**Кейс 3.4 Плюс–Минус–Интересно**

Многие считают Эдварда де Боно ведущим мировым авторитетом в области обучения мышлению как навыку. Им написано 45 книг, которые переведены на 27 языков, включая китайский, иврит, арабский, бахаса и другие. Ниже приводятся выдержки из книги Э. де Боно «Нестандартное мышление».

ПМИ – это мощный мыслительный инструмент. Он так прост, что ему почти невозможно научиться, ибо каждый полагает, что пользуется им. Буквы выбраны так, чтобы сложиться в хорошо произносимую аббревиатуру и чтобы мы могли попросить себя или других «выполнить ПМИ».

«П» означает «Плюс или хорошие аспекты».

«М» означает «Минус или плохие аспекты».

«И» означает «Интересно или интересные аспекты».

ПМИ – это инструмент привлечения внимания. Выполняя ПМИ, вы намеренно направляете своё внимание сначала на аспекты «Плюс», затем на аспекты «Минус» и, наконец, на «Интересные аспекты». Это выполняется с твёрдым намерением, очень дисциплинированно. Однажды перед началом урока я спросил группу из 30 мальчиков (в возрасте 10–11 лет), что они думают об идее выплаты каждому из них 5 долларов в неделю просто за то, что они ходят в школу. Им всем идея очень понравилась, и все они стали рассказывать мне о том, что бы они стали делать с деньгами (покупали бы сладости, комиксы и т. д.). Затем я объяснил им ПМИ и попросил просмотреть все аспекты «Плюс», «Минус» и «Интересно» применительно к пятидолларовому предложению. Они должны были сделать это путём обсуждения в группах по пять человек. Три минуты спустя оратор от каждой группы огласил выводы. Было найдено множество аспектов:

*-* старшие мальчики будут их бить и отнимать деньги;

*-* родители не станут дарить подарков и выдавать карманных денег;

*-* школа поднимет плату за питание;

*-* кто будет решать, какую сумму платить для разных возрастных категорий?;

*-* будут происходить ссоры по поводу денег и забастовки;

*-* откуда будут поступать деньги?;

*-* будет меньше денег на оплату труда учителей;

*-* у школы не будет денег на покупку микроавтобуса.

В конце упражнения у класса снова спросили, нравится ли им идея. Если прежде идею одобряли тридцать из тридцати, теперь двадцать девять из тридцати полностью переменили своё мнение и больше не одобряли эту идею. Важно отметить, что очень простой инструмент сканирования, использованный подростками самостоятельно, вызвал такую перемену. Я совершенно не вмешивался и не сказал ни слова о сути вопроса.

Представьте, что вас попросили выполнить ПМИ применительно к предложению окрасить все автомобили в мире в жёлтый цвет. Ваши выводы могут быть таковы:

«П»:

*-* проще увидеть на дороге;

*-* проще увидеть ночью;

*-* никаких проблем с выбором желаемого цвета;

*-* не нужно тратить время для получения нужного цвета;

*-* проще для производителя;

*-* дилеру не нужно создавать большого запаса.

«М»:

*-* скучно;

*-* трудно узнать свой автомобиль;

*-* сложно отыскать свой автомобиль на стоянке;

*-* проще красть автомобили;

*-* изобилие жёлтого может резать глаза;

*-* полиции будет сложно преследовать автомобили;

*-* свидетелям аварий придётся туго;

*-* ограничение вашей свободы выбора.

«И»

*-* интересно посмотреть, будут ли появляться разные оттенки жёлтого;

*-* интересно посмотреть, оценят ли люди фактор безопасности;

*-* интересно посмотреть, изменится ли отношение к автомобилям;

*-* интересно посмотреть, будет ли это соблюдаться;

*-* интересно посмотреть, кто поддержит это предложение.

Выполнить это довольно легко. Нелегко намеренно ориентировать внимание в разных направлениях поочерёдно после того, как ваше предубеждение уже решило, что вы думаете об этой идее. Поэтому ПМИ – это естественный вызов вашему уму отыскать так много «П», «М» и «И», как только возможно.

Одна тринадцатилетняя девочка рассказала о том, что поначалу метод ПМИ казался ей очень искусственным, так как она заранее знала, что думает о конкретном предмете. Несмотря на это, когда она записала аспекты «П», «М» и «И», выяснилось, что её восприятие изменилось. Это именно то, чего следовало ожидать. Как только идея обдумана и записана по каким-нибудь заголовкам, её невозможно «передумать», и она повлияет на окончательное решение.

Один мальчик сказал, что для жёлтых машин был бы «Плюсом» тот факт, что им требуется уделять больше внимания собственной чистоте. Другой мальчик заявил, что чистота – это аспект «Минус», так как ему «приходится мыть отцовскую машину». И оба правы. В ПМИ мы не ищем ценностей, находящихся в самом аспекте. Это не суждение о ценности. Мы ищем, какие аспекты следует увидеть при взгляде в том или ином направлении.

Элемент «Интересно» собирает вместе те аспекты, которые не являются ни положительными, ни отрицательными. (В ситуации, когда конкретный аспект виден и как «П», и как «М», можно поместить его под обоими заголовками). «И» также поощряет привычку преднамеренно исследовать предмет вне рамок суждений для того, чтобы увидеть, что же в этой идее интересно или к чему она приводит. Таким образом, мыслитель поощряется к расширению идеи, а не к обращению с ней как с чем-либо статичным.

Многие утверждают, что практикуют ПМИ. Возможно, это справедливо для тех ситуаций, в которых присутствует большая доля нерешительности. Но главное назначение ПМИ не в этом. Наоборот, ПМИ следует использовать именно тогда, когда у нас нет сомнений относительно данной ситуации, когда мы мгновенно решаем, что нам нравится и что не нравится (как в случае с реакцией сиднейской школы на 5 долларов в неделю). В качестве привычки ума ПМИ создано специально для того, чтобы заставлять нас сканировать те ситуации, в которых мы считаем сканирование ненужным.

Выполнение ПМИ – совсем не то же самое, что перечисление «за» и «против». Последнее скорее является упражнением в вынесении суждений. Вдобавок раздел «Интересно» позволяет рассмотреть те вопросы, которые не относятся ни к «за», ни к «против».

**Вопросы для работы с кейсом**

1. Можно ли считать ПМИ методом принятия решений?

2. Применим ли ПМИ для принятия именно управленческих решений?

3. Приведите примеры жизненных ситуаций, в которых можно было бы применить ПМИ.

4. Выполните ПМИ применительно к следующим вопросам (самостоятельно или в небольших дискуссионных группах):

*-* Что бы вы сказали о предложении каждому носить значок с указанием настроения?

*-* Следует ли каждому ребёнку усыновить/удочерить пожилого человека и ухаживать за ним?

*-* Считаете ли вы хорошей идеей тюрьмы выходного дня для малолетних правонарушителей?

*-* Следует ли разрешить каждому указывать, каким образом должны быть израсходованы уплаченные им налоги?

**Кейс 3.5 Нестандартное решение**

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованиям почти в 80 % случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами.

Руководством фирмы был принят сопряжённый с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

**Вопросы для работы с кейсом**

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?

2. Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?

3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?

4. Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

**Литература:**

1. Менеджмент: учеб. для студ. сред. проф.учеб. заведений/ Е.Л.Драчева, Л.И.Юликов.—10 - е изд., стер.—М.:Издательский центр «Академия», 2009. с.205-212; с.217-218
2. Интернет-ресурсы

**Практическое занятие № 4**

**Умеете ли Вы вести деловые обсуждения**

**Цель занятия:** изучить понятия мотивация и основных теорий мотивации

В ходе практического занятия по теме «Мотивация в организации»

студент должен:

*уметь*

* применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;

*знать*

* особенности современного менеджмента;
* принципы делового общения в коллективе

Время выполнения работы 2 часа

Тест поможет проанализировать линию вашего поведения во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду,что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаяхуспех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других— тактическое, гибкое поведение.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5): 1 — нет, такне бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4— да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы приобсуждениях.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строитьпланы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить впроект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Понимаю чувства других людей.

30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходомих мыслей.

36. Как правило, никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редкопросит слова.

***Ключ к тесту***

Суммируйте балльные оценки, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьтесумму через А (20— 100 баллов). Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Сумма Б должна составлять 20—100 баллов.

Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму Б, то выхороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, чтособственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, чтоих мнение вам как руководителю совещания небезразлично. У всех появляетсяжелание тянуть в одну сторону.

Если же сумма Б как минимум на 10 баллов выше суммы А, то вы ведетесовещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы недобиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды правления вы крепко держите в своих руках.

Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.

**Кейс 5.1**

Во время делового общения Ваш подчиненный К-в в процессе обсуждения его проекта не принимает Ваших замечаний, «вышел из себя», разговаривает самоуверенно и грубо. Его поведение подрывает Ваш авторитет, ведь на совещании присутствуют все сотрудники вверенного Вам подразделения. Что Вы предпримете? Опишите свои действия.

**3 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ**

**Основные источники:**

1. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: учеб. для студ. сред. проф.учеб. заведений.— М.: Издательский центр «Академия»,2009 г.- 228 с.
2. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие.—М.:ИД «ФОРУМ»:ИНФА-М, 2006.—304с.

**Дополнительные источники:**

1. Веснин Р. В. Основы менеджмента. – М. : Триада-ЛТД, 2014 г.
2. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие.—М.:ИД «ФОРУМ»:ИНФА-М, 2006.—304с.—(Профессиональное образование);
3. История менеджмента : учебное пособие / под.ред. В. Д. Валового. – М. : ИНФРА-М, 2013 г.;
4. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебник – 4-е изд. – Мн.: Новое знание, 2015 г.;
5. Коломиец В. Л. Основы менеджмента: учебное пособие. – Москва :СКТЭКиП, 2014 г.;
6. Ладанов И. Д. Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки. – М.: Изд-во «Корпоративные стратегии», 2014 г.
7. Менеджмент. Версия 1.0 [Электронный ресурс] : курс лекций /М. М. Дворяшина, О. Н. Шилина, Л. К. Витковская и др. – Электрон.дан.(3 Мб). – Красноярск : ИПК СФУ, 2008.
8. Радугин А. А. Основы менеджмента. – М.: Центр, 2014 г.
9. Румянцева З. П. Менеджмент организации / ИНФРА-М, 2015 г.

**Интернет – ресурсы:**

1.Менеджмент: учебник / А. И. Орлов. – М.: Издательство «Изумруд», 2014. – URL<http://www.aup.ru/books/m151/1_1.htm>.

2.konspekt\_menedjment\_ziganyuk.pdf http://student.kmmt.ru/userfiles/file/konspekt\_menedjment\_ziganyuk.pdf

3. <http://topreferat.znate.ru/docs/index-26332.html>