

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профес-
сионального образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РА-
ДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

Институт инноватики

Отделение кафедры ЮНЕСКО «Новые материалы и технологии»

«Организация разработки и производство нового товара»

Методические указания
для проведения практических занятий
и самостоятельной (индивидуальной) работы студентов
для направлений 210100 «Электроника и микроэлектроника», 200600.62 Фотоника и оп-
тоинформатика, 210100.62 – Электроника и микроэлектроника,
210600.62 – Нанотехнология,
и специальностей 210106.65 – Промышленная электроника, 210100 – Электроника и
микроэлектроника, 210104 – Микроэлектроника и твердотельная электроника

Томск 2012

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной (индивидуальной) работы студентов являются неотъемлемой частью учебно-методического комплекта.

Методические указания включают цели и основные задачи методических рекомендаций по самостоятельной работе студентов, методические рекомендации по основным темам курса, основные требования по составлению плана самостоятельной работы по каждой из изучаемых тем, список литературы.

Составитель:
к.э.н., доцент ОКЮ

Н.Ю.Изоткина

Зав.обеспечивающим
Отделением кафедры ЮНЕСКО
«Новые технологии и материалы»
д.э.н., д.т.н., профессор

Ю.М. Осипов

1.1. Цели проведения практических занятий

Главная цель организации практических занятий – апробация способов приложения знаний по изучаемому предмету к реальной действительности, закрепление и их дальнейшее развитие.

В процессе практических занятий важнейшее внимание уделяется формированию у студентов определенных умений и навыков применения теоретических положений при принятии и реализации управленческих решений.

На занятиях даются четкие конкретные задания, которые выполняются как самостоятельно так и под контролем преподавателя. Важной задачей практических заданий является закрепление и углубление совокупности знаний, полученных на лекциях и путем самостоятельного изучения рекомендуемой.

На практических занятиях закрепляются и совершенствуются ранее приобретенные умения и навыки.

На практических занятиях осуществляется учебный процесс типа «обучения». Во-первых - это переход к интегрированному обучению в контексте предмета изучения. Во-вторых, это перенос центра внимания при обучении с поиска правильных ответов на развитие умения решать проблемы. В третьих – это активное обучение, при котором студент является активным творцом знаний и решений, информации. В четвертых - это контроль за учебным процессом со стороны преподавателя и контроль со стороны обучающегося.

Одним из важных направлений обучения является формирование определенных стандартов и норм поведения посредством использования стимулов, побуждающих человека к определенным действиям, и различным формам реакции на осуществления человеком действия, на его поведение.

На практических занятиях применяется самый результативный метод обучения – обучение действием. Этот тип обучения осуществляется в виде решения реальных задач в реальных условиях. В ходе занятий студенты учатся выявлять и устранять проблемы, которые всегда ситуационных, конкретны и требуют наличия у человека определенных знаний.

В результате у студента должен выработаться следующий профиль способностей и качеств:

- наличие способностей понимать ситуацию, т.е. знать бизнес, умеет анализировать и оценивать внешнюю и внутреннюю среды организации; умеет понимать поведение человека, анализировать и оценивать его поступки, предсказывать возможные реакции с его стороны и возможные действия.

- наличие определенных навыков и умений: умение работать с документами, с информацией, пользоваться оргтехникой;

- наличие определенного поведения: находится на определенном уровне культурного развития, уметь работать в группе, коллективе, уметь коммуницировать, быть открытым к новому и к изменениям

В процессе изучения дисциплины важное место занимает контроль знаний студентов. Для оценки уровня усвоения учебного материала используется метод контрольных тестов. В практикуме, наряду с ситуациями для анализа и ситуационными упражнениями, для каждого раздела есть тесты. Их цель - оценить уровень знаний и профессиональной подготовки обучаемых.

Тестирование, тот метод является очень эффективным, так как и позволяет конкретизировать необходимую информацию, обработать ее и сделать выводы. По существу, ответ на вопросы теста - это выбор альтернативы, своего рода имитация управленческого решения.

1.2. Тематика проведения практических занятий.

Тема 1. Разработка бизнес-плана. Цели и стратегия. Типы бизнес-планов

Общие понятия по разработке бизнес-плана

Внутренний бизнес-план фирмы.

Бизнес-план для получения кредита с целью пополнения оборотных средств.

Инвестиционный бизнес-план.

План финансового оздоровления фирмы

План проведения занятия

1 этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2 этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

Тема 2. Структура бизнес-плана

Возможности фирмы (Резюме).

Общее описание компании

Виды товаров (услуг)

Рынки сбыта товаров (услуг)

Конкуренция на рынках сбыта

План маркетинга

Юридический план

Организационный план

Оценка риска и страхования

Финансовый план

Стратегия финансирования

А. Ситуация для обсуждения:

Проранжировать следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить основные причины проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рамками поставленной задачи);
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия предлагаемых решений.

Задания для тестовой работы:

1. Какие виды управления имеют место в вашей фирме?
2. Перечислите для вашей фирмы системы, входящие во множество “субъекты управления” и во множество “объекты управления”. Определите, как соотносятся субъекты и объекты управления: как часть и целое, как независимые части, как две части одного целого и т.д.
3. Какого вида информация используется для принятия решений в вашей фирме, источники информации, средства создания и обработки информации?
4. Какой метод управления является предпочтительным для вашей фирмы?

Почему? Какой метод вы считаете неприемлемым для вас?

5. Какие из ниже перечисленных функций управления, разработанные одним из основоположником менеджмента Анри Файолем, применяются в вашей организации: контроль, анализ, координация, планирование, адаптация, организация, мотивация, централизация? Какие из них, по вашему мнению, являются самыми главными? Почему?

Б. «Организация и структура ее управления»

Организация – признаки, типы, структура. Система управления организацией. Организационно-правовые и экономические основы управления организацией. Организационная культура.

Методы обучения:

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Дискуссия.

План проведения занятия

- 1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.
- 2-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.
- 3 этап.** Выдача заданий для самостоятельной работы.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие экономико-правовые формы организации фирмы вы знаете? Определите их преимущества и недостатки.
2. Определите, какая организационно-правовая форма в наибольшей степени подходит для соответствующих типов организаций:

Таблица 3 – Характер деятельности

	Характер деятельности		Организационно-правовая форма
1	Мастерская по ремонту	А	Акционерное общество
2	Судоверфь	Б	Товарищество
3	Объединение в защиту окружающей среды	В	Учреждение
4	Муниципальная больница	Г	Ассоциация
5	Объединение арбитражных управляющих города	Д	Общественное объединение

3. Попробуйте привести в соответствие элементы левого и правого столбцов таблицы, подобрав для предприятия оптимальный тип хозяйствования, исходя из характера производства и формы собственности.

Таблица 4 – Характер производства

	Характер производства		Форма собственности
1	Гидроэлектростанция	А	Индивидуальное предприятие, основанное на личном труде
2	Часовая мастерская	Б	Государственное или муниципальное пред-

			приятие
3	Пекарня	В	Коллективное предприятие, основанное на наемном труде
4	Автомобильный завод	Г	Коллективное предприятие, основанное на личном труде
5	Бригада каменщиков	Д	Индивидуальное предприятие, основанное на наемном труде

4. Дайте характеристику степени проявления (высокая, средняя, низкая) в каждом из пяти перечисленных выше типов предприятий следующих принципов:

- заинтересованность в результатах труда;
- ответственность за результаты труда;
- ориентированность на перспективу;
- способность к расширению масштабов деятельности;
- экономическая устойчивость;
- реализация потенциальных возможностей.

5. Выберите организационно-правовую форму хозяйствования и форму собственности для своей организации и обоснуйте выбор.

6. Как вы понимаете термин “организационная культура”?

7. Какое значение и “звучание” он имеет в условиях современной российской экономики

Тема “Планирование”

Стратегическое планирование. Бизнес планирование. Текущее планирование.

Методы обучения:

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Пленарная дискуссия.

План проведения занятия

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое стратегическое планирование. Его функции
2. Отличие стратегии развития организации от стратегии ее функционирования.
3. Понятие «бизнес планирование»
4. Цели составления бизнес-плана.
5. Что представляет собой такой раздел бизнес-плана, как обобщенное резюме

Тема “ Управленческий учет”

Управленческий учет и его значение.

Методы обучения:

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Пленарная дискуссия.

План проведения занятия

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Решение практических заданий.

3-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

Вопросы для обсуждения:

1. Отличает финансовый учет от управленческого
2. Основная задача управленческого учета
3. Как управленческий учет связан с планированием
4. Какие виды затрат необходимо рассчитывать для принятия правильных управленческих решений
5. Какое понятие закладывается в показатель «порог рентабельности»
6. Какие подходы используются для расчета цены?
8. Оптимальная цена продажи.
9. Что представляет собой система "Стандарт-Кост"
10. Какие факторы принимаются в ценовой политике предприятия

Практические задания.

Классификация издержек.

Распределите ниже перечисленные издержки производственной фирмы по видам:

1. Основные материалы.
2. Прямые расходы на оплату труда.
3. Прямые расходы.
4. Производственные накладные расходы.
5. НИОКР.
6. Коммерческие расходы.
7. Административные расходы.
8. Финансовые расходы.

Издержки:

1. Смазочные материалы для оборудования.
2. Писчая бумага для машинописных работ.
3. Договор на техническое обслуживание ксерокса.
4. Абонентская плата за телефон.
5. Банковские проценты за кредит.
6. Плата за маркетинговые исследования деловому партнеру.
7. Заработная плата охране.
8. Транспортные расходы по доставке материалов и полуфабрикатов.
9. Автотранспортный налог.
10. Почтовая рассылка клиентам.
11. Лицензионная оплата от объема произведенной продукции.
12. Затраты на рекламу.
13. Зарплата главного бухгалтера.
14. Зарплата рабочих цеха основного производства.
15. Зарплата кладовщиков.
16. Зарплата грузчиков.
17. Затраты на проектирование нового изделия.

Тема «Координация, управленческие полномочия и решения»

Координация. Коммуникация. Управленческие полномочия. Управленческие решения.

Методы обучения:

1. Контрольные вопросы и задания.

2. Пленарная дискуссия.

3. Деловая игра.

План проведения занятия

1-й этап. Решение практических заданий.

2-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

3-й этап. Проведение деловой игры.

Практическое задание - “Приватизация предприятия”.

Вы – менеджер приватизируемого предприятия. Решите проблему разделения акций приватизируемого предприятия с выгодой:

- членам коллектива;
- фонду имущества;
- руководству предприятия;
- всем сторонам.

Варианты:

1. 25% - членам коллектива безвозмездно (акции именные и привилегированные);

10% - членам коллектива со скидкой 30% в рассрочку на 3 месяца;

5% - руководству предприятия (именные);

20% - фонду имущества (обыкновенные);

40% - фонду имущества (привилегированные);

10% - прибыли от продажи акций на личные счета работников;

2. 51% - членам коллектива (акции обыкновенные);

29% - фонду имущества (обыкновенные);

20% - фонду имущества (привилегированные);

3. 20% - группе руководителей по договору и за приватизацию и за недопущение банкротства;

20% - работникам предприятия со скидкой в 30% в рассрочку на 3 месяца;

20% - фонду имущества (обыкновенные);

40% - фонду имущества (привилегированные);

4. 75% - продаются работникам предприятия в рассрочку на 3 года;

10% - всему коллективу в рассрочку на 5 лет;

5% - продаются руководству предприятия в рассрочку на 5 лет;

10% - фонду имущества.

Деловая игра “Марафон менеджера”.

План проведения игры

1-й этап. Формируются группы по принадлежности к фирме.

2-й этап. В каждой группе выбирается человек на роль Менеджера. Менеджеры выходят из аудитории.

3-й этап. Оставшиеся члены групп разрабатывают для каждой должности, которую они выполняют в своей виртуальной фирме, конкретную проблему всевозможного характера. Они будут исполнять роль Сотрудников.

4-й этап. Менеджеры приглашаются в аудиторию. Проводится игра по сценарию:

Место действия - коридор фирмы;

Действующие лица - Менеджер и Сотрудник фирмы.

События: Рабочий день. Менеджер выходит из кабинета начальника и идет быстрым шагом, торопясь выполнить его руководящие указания. Но по пути ему встречаются один

за другим Сотрудниками фирмы, каждый со своей производственной проблемой. Задача Менеджера - решить все текущие проблемы оперативно, задача Сотрудника - усложнять проблему по мере ее анализа Менеджером так, чтобы решение проблемы заняло как можно больше времени. Для усиления динамики игры можно ввести фактор времени: на каждую проблему Менеджеру дается от 1 до 5 минут, если Сотрудник не удовлетворен решением Менеджера - проблема считается нерешенной, общее время решения всех проблем замеряется. Для введения элемента соревнования Менеджеры могут работать не со своей группой, при этом каждый Сотрудник получает право присуждать Менеджеру от 0 до 5 очков за решение проблемы, после игры очки суммируются, определяется победитель.

Тема « Мотивация в управлении»

Сущность мотивации. Способы и концепции мотивации.

Методы обучения:

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Кейс-стади.
4. Пленарная дискуссия.
5. Ролевая игра.

План проведения занятия.

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Сформировать группы по 5-6 человек.

3-й этап. Раздать кейс-стади в группы. Дать время на ознакомление, ответить на вопросы.

Кейс-стади к теме «Мотивация»

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы. - Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Т. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Задание:

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

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

3-й этап. Работа в группах 15 - 20 минут.

4-й этап. Презентация результатов работы представителями групп.

5-й этап. Пленарная дискуссия.

6-й этап. Ролевая игра.

Сценарий ролевой игры:

1. Преамбула событий.

Фирма, действующие лица, управленческие проблемы - те же.

В результате развития событий и благодаря высокопрофессиональной работе

Менеджера, разработавшего индивидуальный стиль поведения по отношению к каждому сотруднику бюро, удалось справиться с проектными работами. Следующий пункт договора включал 2-месячную командировку на фирму заказчика с целью передачи информации по проекту, обучения и консультирования работников фирмы.

Менеджер проектного подразделения планировал командировать для выполнения данных работ Юрия Борисовича, но ряд обстоятельств помешал данному решению. Тогда Менеджер решает направить в командировку Люду.

2. Для проведения ролевой игры каждая группа выбирает двух человек – одного на роль Менеджера, другого на роль Люды.

Организуется место действия - стол, два стула.

3. Задача Менеджера уговорить Люду, используя для этого различные стимулы, провести два месяца в г.Т.

Задача Люды суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

4. После проведения игры поочередно каждой группой провести пленарную дискуссию: обсудить результаты ролевой игры и сделать выводы.

Тема “Личность и коллектив”.

Характеристики личности, социальные основы поведения личности. Характеристики коллектива. Формирование коллектива и отношений внутри его. Творческие возможности коллектива

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.

2. Работа в группах.

3. Дискуссия.

4. Ролевая игра.

5. Практический тест.

План проведения занятия.

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

3-й этап. Выдача заданий для самостоятельной работы.

4-й этап. Подведение итогов.

Ситуации для обсуждения:

Ситуация 1.

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

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

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

Тест “Моя личность”.

1. В критических ситуациях:
 - а) Вы всегда сохраняете самообладание (1)
 - б) Вы внутренне кипите, но не показываете вида (2)
 - в) Часто теряете над собой контроль (3)
2. Как Вы отнесетесь к предложению занять более высокую должность?
 - а) Откажетесь ради собственного спокойствия (1)
 - б) Примете его с некоторыми опасениями и сомнениями (2)
 - в) Согласитесь на предложение без колебаний (3)
3. Каков Вы в собственных глазах?
 - а) Вежлив, тактичен, легко иду на уступки (1)
 - б) Достаточно вежлив и тактичен, в контактах избирателен (2)
 - в) Бываю груб и нетерпим, навязываю свою волю (3)
4. Что Вы предпримете, если подчиненный опоздал на работу?
 - а) Поинтересуюсь причиной опоздания (1)
 - б) Сделаю замечание (2)
 - в) Строго накажу (3)
5. Как Вы поведете себя, опоздав на совещание?
 - а) Попрошу разрешения поприсутствовать (1)
 - б) Объясню действительную причину опоздания (2)
 - в) Обвиню _____ во всем автотранспорт, плохие дороги (3)
6. Вас втянули в конфликт, что Вы предпримете?
 - а) Постараюсь примирить конфликтующие стороны (1)
 - б) Встану на одну из сторон “по справедливости” (2)
 - в) Разрешу конфликт силовыми административными методами (3)
- 73
7. Начались неудачи и срывы в работе. Где кроются их причины?
 - а) Я выполняю работу безукоризненно - виноваты обстоятельства (1)

б) Хуже стала работать вся организация, а внешние условия изменились не в лучшую сторону (2)

в) Главная причина неудач в плохой работе сотрудников (3)

Посчитайте число набранных Вами баллов.

Если их число близко к 20, то Вы – жесткий руководитель, часто агрессивны и нетерпимы к своим подчиненным.

Если Вы набрали около 15 баллов, то Вы достаточно уравновешенный человек, со здравым смыслом, уверенный в себе.

При числе баллов менее 10 – необходимо признать, что Вам недостает уверенности в своих силах, Вы излишне миролюбивы.

Тест на определение социальной роли в группе.

Каждый из членов группы определяет свою личную социальную роль из списка:

- лидер;
- помощник;
- генератор идей;
- координатор;
- контролер;
- шлифовщик;
- энтузиаст;
- искатель выгоды;
- исполнитель;
- индивидуалист;
- скептик;
- аутсайдер;
- конформист.

Все члены группы на листках бумаги с фамилиями пишут свое мнение о социальной роли того или иного человека.

Получив список, каждый анализирует результаты оценки его роли остальными членами группы и совпадение общей оценки с его личной.

Тема «Власть, руководство и стили управления»

Основы власти и способы ее реализации. Делегирование прав и ответственности.

Стиль управления

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Пленарная дискуссия.
4. Кейс – стади.
5. Практический тест.
6. Ролевая игра.

План проведения занятия.

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

3-й этап. Подведение итогов.

Вопросы для обсуждения.

1. Определите и проранжируйте основы власти в XIX и XX веках. Изменились ли они или остались прежними?
2. Приведите примеры известных Вам харизматических руководителей, попытайтесь объяснить, в чем сильные и слабые стороны их власти.
3. Расставьте нижеперечисленные источники власти в порядке наибольшей

значимости для Вашей организации:

- обладание информацией;
- деловые связи и знакомства;
- принуждение;
- личный пример;
- высокий профессионализм;
- справедливое вознаграждение;
- традиции и обычаи, принятые в организации.

4. Из перечисленного списка определите полномочия, которые, на Ваш взгляд, может делегировать руководитель среднего звена руководителям низшего звена, а которые нет:

- функции поощрения и наказания сотрудников;
- рутинную работу;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- срочные дела;
- стратегические решения;
- распределение ресурсов;
- оперативные задачи;
- составление оперативных планов;
- вопросы координации работы со смежным подразделением;
- контроль работы своего подразделения (самоконтроль);
- контроль работы смежного подразделения;
- прием на работу новых сотрудников;
- принятие решения об увольнении сотрудников;
- ознакомление гостей с организацией;
- изложение на общем собрании программы работы на будущий год;
- участие в совещании по обмену опытом.

5. Обоснуйте, в каких случаях коллективное решение целесообразно, а в каких нет:

- решения о поощрении сотрудников;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- формирование миссии организации;
- определение новых проектных тем, нового продукта;
- поиск выхода из критической ситуации;
- решения по реструктуризации фирмы;
- решения о приеме на работу нового сотрудника;
- решения об увольнении сотрудника;
- решения о выдаче ответственного задания.

6. Определите набор функций руководителя организацией (стратегическая, экспертно-инновационная, административная, коммуникационная, социальная) в

за-

зависимости от стадии ее жизненного цикла, обоснуйте свой выбор.

7. Обоснуйте, какой из трех стилей управления (авторитарный, демократический, либеральный) больше всего подходит для следующих организаций:

- совет директоров акционерного общества;
- творческое объединение программистов;
- команда спасателей;
- рекламное агентство;
- строительная бригада;
- научное подразделение.

8. Попробуйте найти место на “управленческой решетке” следующим руководителям:

- директор производственного предприятия;
- главный редактор ежедневной газеты;
- главный диспетчер АЭС;
- директор школы;
- начальник проектной мастерской.

Тема “Управление конфликтами, стрессами, и изменениями”

Конфликты в организации. Стресс. Причины стресса. Управление изменениями

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Пленарная дискуссия.
4. Практический тест.
6. Ролевая игра.

План проведения занятия.

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Выполнение теста Айзенка.

3-й этап. Проведение ролевой игры.

4-й этап. Подведение итогов.

Вопросы для обсуждения.

1. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые на Ваш взгляд являются первоочередными причинами стрессов.
2. Перечислите Ваши внутренние стрессоры.
3. Сгруппируйте стрессоры по признакам:
 - принадлежности к сфере деятельности - семья, болезни, личная жизнь, работа;
 - по управляемости - те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне Вашей воли.
4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

Тест Айзенка для выявления типа темперамента.

Цель занятия: научиться выявлению типов темпераментов людей, показать, как темперамент человека влияет на его подверженность стрессу.

Вопросы теста:

- 1) Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
- 2) Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут одобрить и утешить?
- 3) Вы человек беспечный?
- 4) Не находите ли Вы, что Вам трудно ответить “Нет”?
- 5) Задумываетесь ли Вы, прежде чем что-либо предпринять?

- 6) Если Вы обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете обещание?
- 7) Часто ли у Вас бывают подъемы и спады настроения?
- 8) Верно ли, что обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
- 9) Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком без всяких на то причин?
- 10) Сделали бы Вы все, что угодно, на спор?
- 11) Возникает ли у Вас чувство робости и смущения, когда Вы хотите завести разговор с симпатичной незнакомкой (симпатичным незнакомцем)?
- 12) Выходите ли Вы из себя, злитесь?
- 13) Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
- 14) Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали и сказали что-нибудь такое, чего не надо было делать и говорить?
- 15) Предпочитаете ли Вы книги встрече с людьми?
- 16) Легко ли Вас обидеть?
- 17) Любите ли Вы часто бывать в компаниях?
- 18) Бывают ли у Вас мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
- 19) Верно ли, что иногда Вы полны энергии, так что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
- 20) Предпочитаете ли Вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких Вам?
- 21) Часто ли Вы мечтаете?
- 22) Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
- 23) Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
- 24) Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
- 25) Способны ли Вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?
- 26) Считаете ли Вы себя человеком чувствительным и возбудимым?
- 27) Считают ли Вас человеком милым и веселым?
- 28) Часто ли Вы, сделав какое-либо важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
- 29) Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
- 30) Вы иногда сплетничаете?
- 31) Бывает ли, что Вам не спится от того, что в голову лезут разные мысли?
- 32) Если Вы хотите узнать о чем-либо, то Вы предпочитаете узнать об этом в книге, нежели спросить?
- 33) Бывают ли у Вас сердцебиения?
- 34) Нравится ли Вам работа, требующая от Вас постоянного внимания?
- 35) Бывают ли у Вас приступы дрожи?
- 36) Всегда ли Вы платили бы за проезд в транспорте, если бы не опасались проверки?
- 37) Вам неприятно в обществе, где подшучивают друг над другом?
- 38) Раздражительны ли Вы?
- 39) Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
- 40) Волнуетесь ли Вы по поводу каких-либо событий, которые могли бы произойти?
- 41) Вы ходите медленно и неторопливо?
- 42) Вы когда-нибудь опаздывали на работу или свидание?
- 43) Часто ли Вам снятся кошмары?
- 44) Верно ли, что Вы так любите поговорить с незнакомым человеком?
- 45) Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
- 46) Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
- 47) Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
- 48) Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?
- 49) Можете ли Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
- 50) Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши промахи в работе или на Ваши личные недостатки?

- 51) Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
 52) Беспокоит ли Вас чувство, что Вы хуже других?
 53) Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
 54) Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
 55) Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
 56) Любите ли Вы подшучивать над другими?
 57) Страдаете ли Вы от бессонницы?

Порядок подсчета результатов:

На каждый вопрос можно ответить либо “да”, либо “нет”. Ответ “да” обозначается знаком “+”, ответ “нет” знаком “-“. Если знак, поставленный отвечающим у того или иного вопроса, совпадает со знаком ключа, он записывает себе один балл, если не совпадает - ничего.

Подсчет результатов производится по трем шкалам.

Шкала “Э” - экстраверсия

1+, 3+, 5□, 8+, 10+, 13+, 15□, 17+, 20□, 22+, 25+, 27+, 29□, 32□, 43+, 37□, 39+, 41□, 44+, 46+, 49+, 51□, 53+, 56+

Шкала “Н” - нейротизм

2+, 4+, 7+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+, 40+, 43+, 45+, 50+, 52+, 55+, 57+

Шкала “Л” - ложь

6+, 12□, 18□, 24+, 30□, 36□, 42-, 48□, 54□

А н а л и з п о л у ч е н н ы х р е з у л ь т а т о в

Суммы баллов, полученные по первым двум шкалам, должны быть отмечены на нижеприведенных графиках.

Нейротизм

Меланхолик

Холерик

Интраверсия

Экстраверсия

Флегматик

Сангвиник

Стабильность

Рис.9. График для подсчета результатов

Примечание:

1. Большой балл по шкале “Л” - большое стремление понравиться окружающим.
2. Люди склонны считать себя стабильными, а не нейротичными. Большинство стремится отрицать у себя крайнее проявление экстраверсии и интраверсии.

Рольевая игра «Конфликт в организации».

Негосударственный вуз быстро разрастался. Если вначале достаточно было лишь двух факультетов – экономического и юридического, т.к. набор студентов был сравнительно небольшой, количество преподавателей тоже, то уже через два года возникла необходимость открытия новых специальностей («управление персоналом», «социальная работа»), а также открытия новых кафедр и разделения факультетов. Много преподавате-

лей работало по совместительству, т.к. их основное место работы было в другом вузе, обычно государственном. Руководство вуза предложило открыть новую кафедру «Управление персоналом и социальная работа», которая выпускала бы по двум специальностям, и предложило занять место зав. кафедрой (постоянно, т.е. на полную ставку) одну из совместителей, недавно ставшему доктором социологических наук. Однако он не соглашался по трем основным причинам:

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

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

Постепенно в коллективе сложились противоборствующие группы.

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

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

Задания:

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

Дополнительные сведения.

Экстраверты - люди, ориентированные на объективную реальность, общительные, открытые в эмоциональных проявлениях, непосредственные, активные, беззаботные, разговорчивые, любящие движение и риск. Они шумны, заводили во всех компаниях, предрасположены к несчастным случаям, из них получаются отличные бизнесмены и организаторы. Они обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку людей и событий. Тянутся к новым впечатлениям и ощущениям, оптимистичны. Иногда могут быть очень импульсивны и агрессивны. Порой им трудно контролировать свои эмоции.

Интроверты - люди замкнутые, склонные к размышлениям и самоанализу, для них часто важнее свои собственные теории и оценки реальности, чем сама реальность. В общении они несколько отстранены от собеседника. Они чувствительней к внешним раздражителям, лучше распознают цвета и звуки, более осторожны, аккуратны и педантичны. Показывают лучшие результаты по тестам интеллекта, лучше учатся в школе и вузе. Начальники, занимающие высокие посты, не требующие постоянного общения с людьми, чаще всего интроверты.

Стабильные - люди, не склонные к беспокойству, устойчивые по отношению к внешним воздействиям, выражают доверие, склонные к лидерству. Они наиболее успешны, когда работают руководителями крупных предприятий, диспетчерами, операторами.

Нейротичные - люди тревожные: эмоциональные, чувствительные, они склонны расстраиваться по мелочам и болезненно воспринимать неудачи.

Меланхолики и холерики как нейротичные люди сильно уязвимы к стрессу. Причем у меланхоликов подверженность стрессу - очень сильная.

Сангвиники и флегматики - стрессоустойчивы.

Тема 3. Оформление и презентация бизнес-плана

Техника оформления бизнес-плана: стандарты оформления титульного листа и резюме бизнес-плана.

Тема 4. Презентация бизнес-плана

Презентация бизнес-плана.

Литература

1 Основная литература

1. **Организация, планирование и управление производством: практикум (курсовое проектирование)** : Учебное пособие для вузов / ред. Н. И. Новицкий. - М. : КноРус, 2006.
2. **Организация производства на промышленных предприятиях** : Учебник / И. Н. Иванов. - М. : Инфра-М, 2008. (Высшее образование).
3. **Экономика организации (предприятия)** : учебник для вузов / Е. В. Арсенова [и др.] ; ред. Н. А. Сафронов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2007

2 Дополнительная литература

1. **Организация и планирование производства (Для специальностей ФСУ)** : методические указания к практическим занятиям / Л. И. Тарновская ; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. - Томск : ТУСУР, 2007
2. **Организация и планирование производства (Для специальностей ФСУ)** : учебное пособие / Л. И. Тарновская ; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники. - Томск : ТУСУР, 2007
3. Теория организации. Организация производства на предприятиях. Интегрированное учебное пособие Агарков А.П., Голов Р.С., Голиков А.М. : - "Дашков и К", 2010