

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: Проректор по учебной работе

Дата подписания: 19.01.2022 22:46:07

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d42c19e1141b3ab33d4448501ca70d

## **МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)**

Кафедра международных отношений и государственного управления

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ О.Г. Локтионова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022г.

### **Теория управления**

Методические указания для выполнения лабораторных работ  
студентов очной формы обучения направления подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Курск 2022

**УДК 327**

Составитель О.Г. Тимофеева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

И.В. Припадчева

**Теория управления:** методические указания для выполнения лабораторных работ студентов всех форм обучения / Юго-Зап. Гос. Ун-т; сост.: О.Г. Тимофеева. Курск, 2022. – 61с.

Методические указания для выполнения лабораторных работ студентов составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.03.04 государственное и муниципальное управление и на основании рабочего учебного плана направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедры международных отношений и государственного управления. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания. Включают общие положения, содержание лабораторных работ студентов, используемые информационные технологии, формы контроля знаний, требования к оценке знаний по дисциплине, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной формы обучения направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Текст печатается в авторской редакции.

Подписано в печать \_\_\_\_\_ Формат 60×84 1/16

Усл.печ.л. \_\_\_\_ Уч.-изд.л. \_\_\_\_ Тираж 100 экз. Заказ \_\_\_\_ Бесплатно

Юго-Западный государственный университет

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

1. Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2 Методические указания студентам по организации лабораторных работ	7
3 Тематика лабораторных работ	17
4 Перечень учебно-методического обеспечения для выполнения лабораторной работы обучающихся по дисциплине	18
5. Примеры типовых заданий лабораторных работ	19
6 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	60

# 1 Цель и задачи дисциплины. Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

## Цель дисциплины

Обучение теоретическим основам управления социально-экономической системой, сущности, принципам, законам и способам организации управленческой деятельности и формирование комплекса практических знаний и навыков организации и эффективного управления организацией с учётом влияния различных внутренних и внешних факторов. Изучение принципов и методов работы в команде для эффективного достижения общих целей.

## Задачи дисциплины

Основные задачи изучения дисциплины:

1. рассмотреть теоретические основы командной работы, уметь использовать теоретические знания для определения своей роли в команде с целью достижения поставленной цели;
2. изучить роли в команде, получить навыки командной работы, тайм-менеджмента, самоменеджмента, групповой динамики;
3. научиться анализировать последствия личных действий, использовать методы планирования;
4. выработать нести ответственность за результат работы команды, использовать методы планирования в команде.

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Определяет свою роль в команде, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели	<b>Знать:</b> теоретические основы командной работы; роли в команде <b>Уметь:</b> использовать теоретические знания для определения своей роли в команде с целью достижения поставленной цели <b>Владеть:</b> навыками командной работы
		УК-3.3 Анализирует возможные последствия личных действий и планирует	<b>Знать:</b> основы планирования для достижения заданного результата <b>Уметь:</b> анализировать последствия личных действий, использовать методы

Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)		Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
код компетенции	наименование компетенции		
		свои действия для достижения заданного результата	планирования <b>Владеть</b> ): навыками тайм-менеджмента, самоменеджмента, разработки программ мотивации
		УК-3.4 Осуществляет обмен информацией, знаниями и опытом с членами команды, оценивает идеи других членов команды для достижения поставленной цели	<b>Знать</b> : основы командной работы <b>Уметь</b> : использовать методы групповой динамики <b>Владеть</b> : методами групповой динамики
		УК-3.5 Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	<b>Знать</b> : нормы и правила командной работы <b>Уметь</b> : нести ответственность за результат работы команды, использовать методы планирования в команде <b>Иметь опыт деятельности</b> : работы в команде, планировании командной работы

## 2 Методические указания студентам по организации лабораторных работ

### Лабораторные занятия как разновидность практических занятий

Лабораторные занятия – это одна из разновидностей практического занятия, являющаяся эффективной формой учебных занятий в организации высшего образования. Лабораторные занятия имеют выраженную специфику в зависимости от учебной дисциплины, углубляют и закрепляют теоретические знания. На этих занятиях студенты осваивают конкретные методы изучения дисциплины, обучаются экспериментальным способам анализа, умению работать с приборами и современным оборудованием. Лабораторные занятия дают наглядное представление об изучаемых явлениях и процессах, студенты осваивают постановку и ведение эксперимента, учатся умению наблюдать, оценивать полученные результаты, делать выводы и обобщения. Следовательно, ведущей целью лабораторных работ

является овладение техникой эксперимента, умение решать практические задачи путем постановки опыта. Для всех лабораторных работ, которые выполняют студенты, на ведущей кафедре университета составляются методические рекомендации или указания, содержащие описание лабораторной работы, порядок ее выполнения и форму отчета. Лабораторные занятия проводятся в составе академической группы с разделением на подгруппы.

Лабораторные занятия – существенный элемент учебного процесса в организации высшего образования, в ходе которого обучающиеся фактически впервые сталкиваются с самостоятельной практической деятельностью в конкретной области. Лабораторные занятия, как и другие виды практических занятий, являются средним звеном между углубленной теоретической работой обучающихся на лекциях, семинарах и применением знаний на практике. Эти занятия удачно сочетают элементы теоретического исследования и практической работы.

Выполняя лабораторные работы, студенты лучше усваивают программный материал, так как многие определения и формулы, казавшиеся отвлеченными, становятся вполне конкретными, происходит соприкосновение теории с практикой, что в целом содействует пониманию сложных вопросов науки и становлению студентов как будущих специалистов. В целях интеграции теории и практики в организациях высшего образования в последнее время получают широкое распространение комплексные лабораторные работы, проводимые на широком техническом фоне с применением разнообразной аппаратуры в условиях, близких к реальным, в которых будет работать будущий специалист.

Проведением лабораторных занятий со студентами достигаются следующие цели:

- углубление и закрепление знания теоретического курса путем практического изучения в лабораторных условиях изложенных в лекциях законов и положений;
- приобретение навыков в научном экспериментировании, анализе полученных результатов;
- формирование первичных навыков организации, планирования и проведения научных исследований.

### **Организационные аспекты лабораторных занятий**

Во всех документах, касающихся образовательных организаций высшего образования, содержатся указания на необходимость

дальнейшего совершенствования и активизации лабораторных занятий как важнейшего средства повышения профессиональной подготовки будущего специалиста. Оно должно идти по пути улучшения содержания, организации, модернизации лабораторного оборудования и методического обеспечения. При формировании дисциплины наибольшую сложность всегда представляет отбор материала, подлежащего практическому усвоению. Следовательно, формируя программу лабораторных занятий, важно выделить ту часть практического обучения, которую можно решать наиболее успешно в лабораторных условиях. Поэтому для таких занятий преподаватель отбирает материал, на базе которого можно поставить учебный эксперимент, причем главной задачей всех опытов может быть изучение существа явлений. В то же время этот материал в итоге должен раскрывать методику современных научных исследований применительно к специальной подготовке студентов.

Выделяя вопросы программы, подлежащие иллюстрированию в лабораторных работах, следует исходить из того, какова роль каждого вопроса, изучаемого в рамках данной дисциплины, в формировании ее структуры, насколько трудно для студентов освоить ту или иную проблему без постановки экспериментов. В учебных дисциплинах базовой части учебного плана на лабораторные занятия выносят материал, позволяющий иллюстрировать основные закономерности данной науки, применять физические методы измерения для изучения строения вещества и анализа процессов, прививать обучающимся умение многосторонне описывать и объяснять объекты и явления. По дисциплинам вариативной части проводятся такие работы, которые будущим специалистам предстоит выполнять в своей практической и научной деятельности.

Организуя лабораторные занятия, кафедры университета принимают во внимание не только свои предметные задачи, но и учебные задачи других кафедр и в целом деятельность студентов как будущих специалистов определенного профиля. Преемственность в осуществлении экспериментальной подготовки между кафедрами достигается строгой согласованностью учебных планов, и в частности – программ лабораторных занятий.

Установление межпредметных связей в области лабораторных занятий ведется по следующему пути: производится согласование понятий, определение и обозначение физических величин для того, чтобы они составляли единую систему во всех дисциплинах; согласование порядка ввода этих понятий по месту и времени с тем,

чтобы обеспечивающие дисциплины и основной курс лекций по изучаемому предмету своевременно готовили студентов к восприятию материала, рассматриваемого в определенной лабораторной работе.

Таким образом, само построение лабораторных занятий должно способствовать установлению логических связей профилирующего курса с другими учебными дисциплинами с тем, чтобы студенты усвоили его как целостную систему со всей структурой, отражающей данную науку. При разработке программы лабораторного занятия важно учесть то, что выпускники университета, хорошо усвоившие теоретический материал, не всегда могут применять его в своей профессиональной деятельности.

Следовательно, основное требование к лабораторному занятию в университете – выбор такого содержания учебного материала и формы организации занятия, которые бы способствовали развитию активной познавательной деятельности студентов, творчеству и самостоятельности в решении научных и практических задач. Успех лабораторных занятий зависит от многих слагаемых: от теоретической, практической и методической подготовленности преподавателя, его организаторской работы по подготовке занятия, от состояния лабораторной базы и методического обеспечения, а также от степени подготовленности самих студентов, их активности на занятии.

Порядок подготовки лабораторного занятия:

- изучение требований программы учебной дисциплины;
- формулировка цели и задач лабораторного занятия;
- разработка плана проведения лабораторного занятия;
- подбор содержания лабораторного занятия;
- разработка необходимых для лабораторного занятия инструкционных карт;
- моделирование лабораторного занятия;
- проверка специализированной лаборатории на соответствие санитарногигиеническим нормам, требованиям по безопасности и технической эстетике;
- проверка количества лабораторных мест, необходимых и достаточных для достижения поставленных целей обучения;
- проверка материально-технического обеспечения лабораторных занятий на соответствие требованиям программы учебной дисциплины.

Порядок проведения лабораторного занятия:

1. Вводная часть:

- входной контроль подготовки студента;



– вводный инструктаж (знакомство студентов с содержанием предстоящей работы, анализ инструкционных карт, технологической документации, показ способов выполнения отдельных операций, напоминание отдельных положений по технике безопасности, предупреждение о возможных ошибках).

## 2. Основная часть:

– проведение студентом лабораторной работы;  
– текущий инструктаж, повторный показ или разъяснения (в случае необходимости преподавателем исполнительских действий, являющихся предметом инструктирования).

## 3. Заключительная часть:

– оформление отчета о выполнении задания;  
– заключительный инструктаж (подведение итогов выполнения учебных задач, разбор допущенных ошибок и выявление их причин, сообщение результатов работы каждого студента, объявление о том, что необходимо повторить к следующему занятию).

Формы организации лабораторного занятия зависят от числа студентов, содержания и объема программного материала, числа лабораторных работ, а также от вместимости учебных помещений и наличия оборудования.

В зависимости от этих условий в университете применяют следующие формы проведения лабораторных занятий:

- фронтальная;
- по циклам;
- индивидуальная;
- смешанная (комбинированная).

Фронтальная форма проведения лабораторных занятий предполагает одновременное выполнение работы всеми студентами. Ее применение способствует более глубокому усвоению учебного материала, поскольку график выполнения лабораторных работ поставлен в четкое соответствие с лекциями и упражнениями. При этом обеспечивается высокий методический уровень проведения работ, так как на каждом занятии внимание преподавателя сосредоточивается лишь на одной работе. Однако эта форма требует большого количества однотипного, иногда дорогостоящего оборудования и универсальных стендов, а для их размещения – значительных лабораторных площадей.

В организациях высшего образования используется организация лабораторных работ по циклам. При этом работы делятся на несколько циклов, соответствующих определенным разделам лекционного курса. В один цикл объединяются 4-5 работ, осуществляемых, как правило, на

однотипных стендах. Студенты выполняют работы по графику, переходя от одного цикла к другому.

Организации высшего образования, располагающие большими возможностями по лабораторной базе, внедряют индивидуальную форму организации работ, при которой каждый студент выполняет все намеченные программой работы в определенной последовательности, устанавливаемой графиком. В этом случае студенты одновременно могут работать над различными темами. Данная форма организации лабораторных работ обладает тем преимуществом, что позволяет расширить тематику и представляет студентам большие возможности для научных исследований.

Наиболее часто в университете используется смешанная (комбинированная) форма организации лабораторных занятий, позволяющая использовать преимущества каждой из рассмотренных выше форм.

Как правило, на первых курсах применяют фронтальную форму проведения лабораторных занятий, затем переходят к цикловой и индивидуальной. Во всех случаях кафедры стремятся к тому, чтобы каждая лабораторная работа выполнялась студентами самостоятельно.

При проведении лабораторных работ возможны три подхода к их выполнению:

- рецептурных действий студентов, когда они проявляют умение работать преимущественно в стандартных условиях, отраженных в руководстве по лабораторному занятию;

- частично поисковых действий, когда студенты могут действовать достаточно самостоятельно, решать несложные творческие задачи при подсказке или непосредственном руководстве преподавателя;

- активных творческих действий студентов, когда они проявляют способность действовать в условиях, близких к реальным, используя запас приобретенных знаний.

В этой связи лабораторные работы рекомендуется планировать следующим образом:

- для студентов первых курсов – с жесткой регламентацией деятельности;

- для студентов вторых и третьих курсов – с ослабленной регламентацией деятельности, с использованием частично-поискового метода;

- для студентов старших курсов – лабораторные работы исследовательского характера в условиях полной самостоятельности, при косвенном контроле преподавателя.

## **Особенности подготовки лабораторного занятия**

Подготовка лабораторного занятия начинается с изучения документации, определения (уточнения) целей и задач данного занятия, времени, выделяемого студентам для подготовки. В ходе подготовки к лабораторной работе преподаватель должен пояснить проблематику, объем и содержание лабораторного занятия, определить, какие понятия, определения, теории могут быть иллюстрированы данным экспериментом, какие умения и навыки должны приобрести студенты в ходе занятия, какие знания углубить и расширить. При этом ему необходимо решить, на каком этапе обучения следует поставить задачу о подготовке к лабораторной работе, каким образом достигнуть активизации познавательной деятельности студентов.

Задача на подготовку к лабораторной работе может быть поставлена на лекции, на практическом занятии с таким временным расчетом, чтобы студенты смогли качественно подготовиться к ее проведению. Одновременно им выдаются разрабатываемые на кафедре «Задание на лабораторную работу» и «Отчет о лабораторной работе». Эти учебно-методические материалы готовятся, как правило, преподавателем, который проводит лабораторные занятия. Разделы указанных методических материалов отражают учебные вопросы, краткие сведения по теории, программу выполнения работы, содержание отчета, вопросы для подготовки и литературу, рекомендуемую к изучению. В них также ставятся задачи, которые студенты должны решить при подготовке к работе, в процессе эксперимента и при обработке полученных результатов. В методических указаниях о порядке оформления отчета о лабораторной работе определяются форма отчета (в каком виде должен быть оформлен цифровой и графический материал), порядок сравнения полученных результатов с расчетными и оценки погрешностей, порядок формулирования выводов и заключений, а также защиты выполненной работы.

При проведении занятий с жесткой регламентацией описание работы – это фактически пошаговый перечень того, что студенты должны по ней сделать.

Описание по работам на проблемно-ориентировочной основе несколько отличается от традиционного и включает:

- наименование и целевую установку лабораторной работы;
- суть научной проблемы, подлежащей разрешению;
- примерный порядок проведения эксперимента, а также ожидаемый результат;

- общие требования к отчету и выводам по работе;
- вопросы для подготовки;
- рекомендуемая литература.

Такое описание ориентирует на творческую, исследовательскую работу. Подготовка студентов к лабораторной работе проводится в часы самостоятельной работы с использованием учебников, конспектов лекций и вышеуказанных методических материалов.

В итоге подготовки студенты должны знать:

- основной теоретический материал, который закрепляется лабораторной работой;
- цель, содержание и методику ее проведения, правила пользования приборами;
- меры безопасности в работе.

Кроме того, они должны заготовить схемы, таблицы, графики, необходимые для выполнения работы. Чтобы обеспечить своевременное выполнение работ, кафедры обычно устанавливают «контрольные сроки» коллоквиумов и сдачи работ. Эти сроки выбираются таким образом, чтобы студенты имели возможность самостоятельно и качественно планировать свою деятельность.

Тем временем преподаватель продолжает подготовку к данному занятию: организует самостоятельную работу обучающихся, проводит индивидуальные и коллективные консультации, проверяет готовность аппаратуры и документации, а также разрабатывает план проведения лабораторного занятия.

Содержательная часть плана лабораторного занятия включает:

- вступительную часть;
- порядок проведения эксперимента и обработки результатов;
- общий расчет времени по этапам занятия (на сборку установки, проведение эксперимента, анализ и оформление отчета);
- заключительную часть занятия.

Во вступительной части указываются тема, цель, порядок выполнения работы и оформления отчета. Ход выполнения лабораторной работы в плане отражается только в общем виде.

Определяя порядок проведения эксперимента, целесообразно отмечать последовательность работы, примерный расчет времени, особенности работы с лабораторным оборудованием, меры безопасности, вопросы или задачи (проблемы), требующие от студентов самостоятельных решений или проявления творчества.

Заключительная часть отводится на подведение итогов и постановку задачи на следующее лабораторное занятие.

Проведению лабораторного занятия может предшествовать сдача студентами коллоквиума.

Коллоквиум (от лат. colloquium – разговор, беседа) – собеседование преподавателя со студентами.

Цель коллоквиума – контролирование глубины усвоения теоретического материала; понимания сущности явлений, иллюстрируемых данной лабораторной работой; проверка знания приборов и аппаратуры, используемых при проведении лабораторной работы; проверка знания порядка проведения эксперимента и его обоснования, представлений об ожидаемых результатах, умения их обрабатывать и анализировать; проверка знания правил техники безопасности и эксплуатации оборудования при проведении работ.

Проводя коллоквиум преподаватель оценивает, в какой мере студенты изучили лекционный материал и рекомендуемую литературу, насколько глубоко усвоили теоретический материал, поняли физическую сущность рассматриваемых явлений.

Проверка знания приборов, порядка проведения эксперимента и представлений об ожидаемых результатах, умения обрабатывать и анализировать экспериментальные данные позволяет, во-первых, исключить значительные ошибки в ходе эксперимента; во-вторых, вырабатывать у студентов навыки качественных и количественных обобщений при проведении научных исследований; в-третьих, оценивать допустимый разброс результатов экспериментов и в целом способствовать развитию необходимой культуры работы.

Коллоквиум как форма учебного контроля отличается от экзамена (зачета) следующим: он охватывает не всю дисциплину в целом и даже не часть ее, изученную в течение семестра, а только ее раздел или даже тему; может и должен принимать форму собеседования, т.е. диалога; это вид индивидуальной методической помощи, разъяснение студентам тех вопросов, неверное или недостаточное понимание которых они обнаружили при собеседовании.

Коллоквиум – это форма контроля, метод стимулирования самостоятельной работы студентов. В зависимости от возможностей и напряженности учебного плана коллоквиумы могут проводиться в плановое учебное время, во внеучебное время и во время лабораторных занятий.

### **Особенности проведения лабораторного занятия**

Лабораторные занятия выполняются студентами самостоятельно. Это значит, что преподаватель и состав учебной лаборатории (кафедры)

в ходе занятия должны не столько контролировать, сколько осуществлять научное и методическое руководство действиями студентов. Руководство действиями ведется так, чтобы, с одной стороны, обеспечить проявление инициативы и самостоятельности студентов, с другой – держать непрерывно в поле зрения работу каждого, тактично и без навязчивости в самых необходимых случаях приходить на помощь в нужный момент. На младших курсах преподаватель, осуществляя жесткую регламентацию работы студентов в лаборатории, выступает в своей обычной педагогической роли. Чем старше курс, тем отчетливее снижается степень регламентирования, и роль преподавателя сводится к обязанностям консультанта. В процессе подготовки и выполнения лабораторных работ студенты все необходимое, связанное с экспериментом, записывают в свои рабочие тетради или специальные бланки. Тут же фиксируют поставленную перед ними экспериментальную задачу, структурную или принципиальную схему, методику выполнения заданий, поясняя записи схемами, таблицами и другими материалами. В тетрадь (бланк) заносятся все наблюдения по ходу выполнения эксперимента, а также результаты в виде выводов с соответствующими таблицами, графиками и описанием полученных результатов опытов. После обработки результатов эксперимента студенты приступают к оформлению отчета по лабораторной работе.

### **Структура отчета по лабораторной работе**

Результаты выполнения лабораторной работы оформляются студентами в виде отчета. Как правило, отчет состоит из трех частей.

Рассмотрим план отчета при работах на технике.

В первой части указываются наименование и цель выполнения лабораторной работы, дается описание технических данных приборов, которые помогали выполнять работу (указываются наименование приборов и их типы, пределы шкал, цена одного деления), приводится структурная или принципиальная схема установки, используемой в работе.

Вторая часть отчета посвящается регистрации опытных данных, получаемых в ходе эксперимента (журнал наблюдений) и результатов вычислений. По результатам наблюдений или вычислений строятся графики, позволяющие произвести анализ исследуемого явления.

В третьей части приводятся расчетные формулы и выводы по работе.

В конце отчета ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего лабораторную работу. На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов.

Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют, а это как раз то, что и надо для более глубокого уяснения изучаемой дисциплины.

Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В процессе лабораторного занятия студенты выполняют одну или несколько лабораторных работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала.

Выполнение студентами лабораторных работ направлено на:

- обобщение, систематизацию, углубление теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания в практической деятельности;
- развитие аналитических, проектировочных, конструктивных умений;
- выработку самостоятельности, ответственности и творческой инициативы.

При проведении лабораторных занятий учебная группа может делиться на подгруппы численностью не менее 8 человек, а в случае индивидуальной подготовки и менее. Оценки за выполнение лабораторных работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

### **3 Тематика лабораторных работ студентов очной формы обучения**

1. Лабораторная работа №1 «Инфраструктура менеджмента. внутренняя и внешняя среда организации»
2. Лабораторная работа №2 «Управленческая этика и социальная ответственность организации»
3. Лабораторная работа №3 «Принятие управленческих решений»
4. Лабораторная работа №4 «Стратегическое управление»
5. Лабораторная работа №5 «Проектирование организационной структуры»
6. Лабораторная работа №6 «Групповая динамика и управление в группах организации»

#### **4 Перечень учебно-методического обеспечения для выполнения лабораторной работы обучающихся по дисциплине**

Студенты могут при выполнении лабораторных работ пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры в рабочее время, установленное Правилами внутреннего распорядка работников

Учебно-методическое обеспечение для выполнения лабораторных работ обучающихся по данной дисциплине организуется:

*библиотекой университета:*

– библиотечный фонд укомплектован учебной, методической, научной, периодической, справочной и художественной литературой в соответствии с УП и данной РПД;

– имеется доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет.

*кафедрой:*

– путем обеспечения доступности всего необходимого учебно-методического и справочного материала;

– путем предоставления сведений о наличии учебно-методической литературы, современных программных средств.

– путем разработки: методических рекомендаций, пособий по организации самостоятельной работы студентов; заданий для самостоятельной работы; тем рефератов и докладов; вопросов к зачету; методических указаний к выполнению практических работ и т.д.

*типографией университета:*

– помощь авторам в подготовке и издании научной, учебной и методической литературы; удовлетворение потребности в тиражировании научной, учебной и методической литературы.



## 5 Примеры типовых заданий лабораторных работ

### *Лабораторная работа №1*

**Тема. Инфраструктура менеджмента. внутренняя и внешняя среда организации.**

*Цель лабораторной работы:* формирование представления об особенностях труда менеджера, приобретение навыков исследования определенных характеристик с использованием методов экспертного анализа.

#### *Общие положения*

Особенности труда менеджера предполагают определенные требования к профессиональной компетенции менеджера. Менеджер должен обладать определенными специальными знаниями и человеческими качествами.

*Специальные знания* – это понимание природы управленческого труда и процессов управления; знание должностных обязанностей; методов управления; знания в области информационных технологий; знания по управлению ресурсами организации и т.д.

*Человеческие качества* – это владение искусством управления подчиненными (персоналом); умение налаживать внешние контакты; способность к самообразованию, оценке и анализу собственных действий; умение создавать определенный рабочий климат партнерства, ставить цели и т.д.

Последнее время много уделяется внимания *поведенческим характеристикам современных менеджеров*, что находит отражение во внешнем образе менеджера, предполагает определенный стиль в одежде, умение держаться, определенное поведение и знание правил этикета и т.д.

Управление предприятием (подчиненными) в динамично меняющейся рыночной ситуации требует от менеджера применения определенных навыков. Специалисты постоянно дискутируют о критериях оценки деловых и человеческих качеств менеджера, особенно уделяют внимание исследованию черт успешных менеджеров. Современный бизнес предъявляет все новые требования к навыкам и компетенциям менеджеров. В процессе дискуссии студентам предстоит составить представление об образе современного менеджера.

*Содержание и порядок выполнения лабораторной работы:*

Лабораторная работа сводится к выполнению двух заданий.

*Задание 1*

1. *Индивидуальная работа.* Каждый студент самостоятельно должен составить список отличительных качеств, описывающих самого успешного современного менеджера, представляя себе конкретного представителя этой профессии. Если Вам трудно представить конкретного менеджера (руководителя предприятия, Вашего знакомого, героя публикации, известного лидера бизнеса) составьте список качеств «идеального» менеджера, такого, какого Вы себе представляете или хотели бы встретить в качестве начальника.

2. *Работа в группе.* Студенты обмениваются мнениями, сформированными на первом этапе работы. Составьте один общий список, объединяющий все уникальные качества «лучшего менеджера», которые прозвучали в группе. Убедитесь, что ни одно из качеств не было забыто, и в то же время не повторялось. (Примерно 20 качеств).

3. Необходимо провести оценку качеств менеджера, используя 5-балльную шкалу оценок:

- 5 – качество имеет максимальное значение;
- 4 – качество имеет очень большое значение;
- 3 – качество имеет достаточное значение;
- 2 – низкая степень значимости данного качества;
- 1 – данное качество практически не имеет значения.

Для обобщения результатов оценок экспертов рекомендуется составить таблицу (табл. 4.1.)

Таблица 4.1

Оценка качеств современного менеджера

Качества, необходимые современному менеджеру	Участники экспертного исследования			
	1	2	...	n
1. Умение принимать решение в критических ситуациях				
2.				
3.				
...				

4. Для обработки полученных данных следует воспользоваться программой Excel: экспертный опрос или специальной программой, которая имеется в учебном программном комплексе «PRIMA: экспертный опрос» в лабораториях кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения.

5. В рабочую тетрадь необходимо записать абсолютные и относительные значения качеств, которые получились в процессе

обработки данных, а также значение коэффициента конкордации. Необходимо сделать выводы.

6. Используя абсолютные или относительные значения качеств менеджера, построить гистограмму: в тетради или в Excel.

7. Сравните полученную модель с чертами, которые были Вами определены на начальном этапе. Сделайте выводы.

### Задание 2

Для оценки собственных способностей к менеджменту воспользуйтесь следующим тестом. В рабочей тетради необходимо построить табл. 4.2.

Содержание вопроса можно не переписывать: достаточно проставить номер по порядку.

Для балльной оценки используйте следующие оценки:

1. «Я никогда так не поступаю» - 1 балл;
2. «Я редко так поступаю» - 2 балла;
3. «Я иногда так поступаю» - 3 балла;
4. «Я часто так поступаю» - 4 балла;
5. «Я всегда так поступаю» - 5 баллов.

Таблица 4.2

#### Вопросы для оценки личных качеств

Вопросы	Категория вопроса	Балльная оценка
1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и выполняю работу в соответствии со сроками.	«К»	
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем	«Ч»	
3. Когда я выбираю конкретное занятие или участие в каком-либо проекте/программе, я, как правило, рассматриваю долгосрочную перспективу и результаты	«К»	
4. Я предпочитаю технические дисциплины (или дисциплины, связанные с конкретными расчетами) гуманитарным предметам	«Т»	
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения	«Ч»	
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить	«К»	

Вопросы	Категория вопроса	Балльная оценка
ситуацию в целом		
7. Я предпочту беседе со знакомым работу на компьютере	«Т»	
8. Если что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей	«Ч»	
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями	«К»	
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение	«Ч»	
11. Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально	«Т»	
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их.	«К»	
13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных	«Т»	
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из этой группы отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо бездельнику	«Ч»	
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях	«К»	
16. Курс менеджмента мне не очень интересен	«Т»	
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей	«Ч»	
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди	«Т»	
Итого сумма баллов		

В тетрадь необходимо переписать значение категории вопроса, т.е., что означают буквы «К», «Т», и «Ч». Результаты тестирования оценивают с точки зрения комплекса навыков: «Концептуальных» навыков; «Человеческих» качеств; «Технических» навыков.

*«Концептуальные» навыки* – это познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять ее составные части. К числу таких навыков относят

способность планировать, умение обрабатывать информацию, логически мыслить и т.д.

*«Человеческие» качества* – это способности работать с людьми, умение эффективно взаимодействовать в команде, поддерживать и мотивировать подчиненных, проявлять уважение и уметь общаться.

*«Технические» навыки* – это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих заданий, навыки использования конкретных методов и технологий, необходимые для выполнения конкретных функций.

Оценку «Концептуальных» навыков составляют вопросы: 1,3,6,9,12,15.

Оценку «Человеческих» качеств составляют вопросы: 2,5,8,10,14,17;

Оценку «Технических» навыков составляют вопросы: 4,7,11,13,16,18.

В идеале менеджер должен получить высокие результаты, не обязательно равные по всем трем категориям. Если оценки низкие, то следует задуматься о выработке необходимых качеств.

#### *Подготовка отчета по лабораторной работе*

При подготовке отчета по лабораторной работе проанализируйте полученные результаты, полученные при работе в группе, и индивидуальные данные. Сгруппируйте качества менеджера, выбранные группой, по трем типам навыков. Сформулируйте выводы.

## Лабораторная работа № 2

### Тема «Управленческая этика и социальная ответственность организации»

*Цель лабораторной работы:* изучение методики использования кривой акцентов в процессе принятия управленческого решения на стадии диагностики проблемы.

#### *Общие положения.*

Менеджер любого уровня постоянно должен принимать решения. Когда решение основывается на простом выборе из двух альтернатив, обычно, его можно принять быстро и точно. Однако часто решение основывается на целом комплексе обстоятельств и факторов, каждый из которых имеет одно значение в одном контексте и совсем иное в другом. Необходимо различать большое и малое, важное и неважное, первое и последнее, т.е. уметь акцентировать своё внимание на наиболее существенных вопросах. Широко известным,

простым и доступным способом расстановки соответствующих вопросу акцентов является использование *метода построения кривой акцентов*. Этот метод представляет собой процесс определения приоритетности отдельных факторов, оказывающих влияние на проблему.

#### *Содержание и порядок выполнения работы.*

1. Студенты делятся на творческие группы по 4-6 человек, знакомятся с общими теоретическими положениями и представленной ситуацией. Для каждой группы формулируется конкретная проблема, связанная с принятием решения.

2. Необходимо определить масштаб проблемы. При этом минимальная величина масштаба проблемы (т.е. количество факторов, характеризующих проблему) устанавливается преподавателем. В процессе перечисления факторов следует заполнить табл. 4.7.

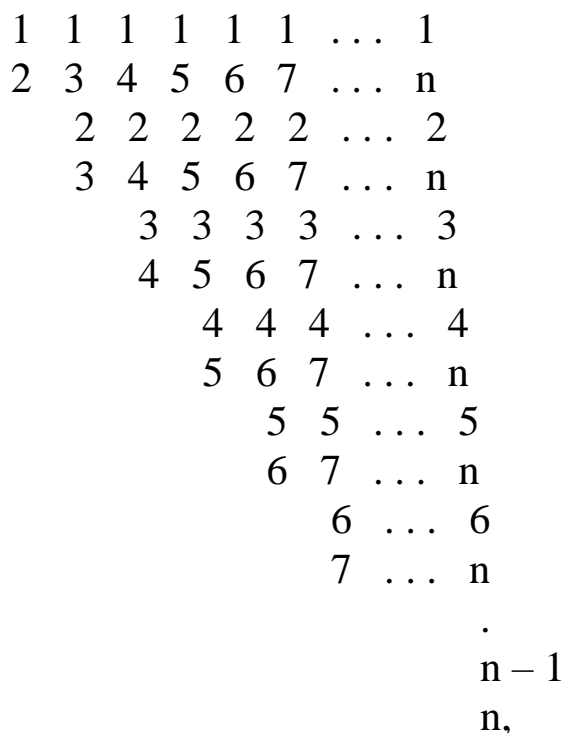
Таблица 4.7

Масштаб проблемы

Порядковый номер фактора	Наименование фактора

Рассматривая полученные факторы, необходимо дать общее представление о каждом из них.

3. Необходимо построить треугольник пар, в котором каждый фактор масштаба проблемы объединяется с каждым другим фактором того же масштаба. В общем виде треугольник пар показан на рисунке 4.4.



где  $n$  – количество факторов в масштабе проблемы.

Рис. 4.4. Треугольник пар

Проводится сопоставление пар факторов. Определяется наиболее важный фактор в каждой паре, который затем обводится кружком.

Подсчитав отмеченные факторы по горизонтали и по вертикали, записывается общая сумма повторений выделенных факторов (во вторую строку табл. 4.8).

Таблица 4.8

Таблица результатов сравнения

Порядковый номер фактора в масштабе проблемы	1	2	3	...	n
Количество выделенных факторов					

Осуществляется оценка приоритетности факторов. Балльная шкала оценок соответствует количеству факторов в масштабе проблемы, т.е. если в масштабе проблемы выделено, например, 10 факторов, то наивысшей оценкой (наивысшим баллом) будет 10 Фактор, номер которого наибольшее количество раз выделен в треугольнике пар, т.е. которому соответствует максимальное число во второй строке табл. 4.8,

является наиболее приоритетным и ему присваивается наивысший балл (ставится наивысшая оценка).

Таблица 4.9

Классификация факторов в зависимости  
от степени важности

Оценка факторов	m	...	3	2	1	0
Порядковый номер фактора в масштабе проблемы						

Если в одну графу второй строки таблицы 4.9 попали несколько факторов, значит они примерно одинаково важны по сравнению с остальными. При необходимости дальнейшего уточнения, когда, например, в одну графу попали факторы 3 и 7, надо вернуться к третьей графе треугольника пар к паре 3/7 и посмотреть какой фактор выделен. Так определится их значение по отношению друг к другу

Осуществляется графическое изображение кривой акцентов.

Пример графического изображения кривой акцентов представлен на рисунке 4.5.

В процессе принятия управленческих решений следует сделать акцент на факторах, которым соответствуют точки, расположенные выше линии среднего значения балльных оценок факторов; уделять меньшее внимание факторам, которым соответствуют точки, находящиеся ниже данной линии; не терять время на те, что попали на ось с нулевым значением балльных оценок.

Студенты должны перечислить факторы, на которые необходимо обратить особое внимание в процессе принятия управленческих решений (сделать акцент).

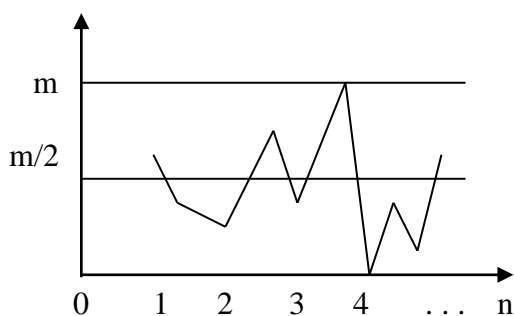


Рис. 4.5. Кривая акцентов

где  $m$  – наивысшая оценка в шкале балльных оценок факторов (оценка, характеризующая приоритетность фактора);

$m/2$  – средняя оценка в шкале балльных оценок факторов;

$n$  – количество факторов в масштабе проблеме.



*Содержание отчёта по лабораторной работе:*

- а) цель работы;
- б) содержание проблемной ситуации;
- в) анализ проблемы по методике;
- г) выводы по проделанной работе /2/.

### *Лабораторная работа № 3*

#### *Тема. Принятие управленческих решений*

*Цель работы:* определение основных направлений совершенствования организационной структуры предприятия на основе изучения и сравнительного анализа существующего и предлагаемого консультантами вариантов структур.

*Общие положения.*

*Организационная структура* – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отношения между элементами организационной структуры поддерживаются посредством связей, которые делятся на вертикальные и горизонтальные.

С понятием организационной структуры тесно связаны такие понятия, как полномочия, ответственность, делегирование, власть. Характеристиками организационной структуры являются сложность, формализация, централизация.

Подробнее с теоретическими положениями по теме «Организационная структура управления предприятием» можно ознакомиться в учебном пособии «Основы менеджмента», авторы И.Л. Борисенко, И.В. Каблашова, И.В. Логунова. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2009 (глава 8, стр. 125).

*Ситуация для анализа*

Предлагаемое для анализа предприятие является открытым акционерным обществом и относится к электротехнической промышленности. Оно производит светотехническое оборудование для автомобильной промышленности. Численность персонала предприятия на конец предыдущего года составляла 4029 чел. Схема организационной структуры предприятия, действовавшей на конец того же года, и схема организационной структуры, предложенной консультантами, находятся у преподавателя.

*Содержание и порядок выполнения работы.*

1. Рассмотрите схемы существующей и предлагаемой организационных структур предприятия и заполните таблицу 4.11.

**Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)**

Номер	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Наименование и количество непосредственно подчиненных им подразделений	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и работников	Наименование и количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
1				
Всего				

При заполнении таблицы 4.11 следует обратить внимание на то, что необходимо указать наименования должностей руководителей (директора и его заместителей) и наименования и количество подчиненных им подразделений и работников. Для расшифровки аббревиатуры отделов предприятия рекомендуется использовать ресурсы сети Интернет.

2. Необходимо составить функциональное распределение подразделений предприятия в существующем и предлагаемом консультантами вариантах структур (табл. 4.12), при этом рекомендуется учитывать следующее:

строка 1 «Управление предприятием» включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно;

строка 2 «Маркетинг и продажи (сбыт)» включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;

строка 3 «Управление производством» включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;

строка 4 «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства;

## Функциональное распределение подразделений предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

Номер	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

строка 5 «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета;

строка 6 «Управление персоналом» включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала;

строка 7 «Вспомогательные службы» включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства /3/.

3. По результатам работы должен быть сформулирован вывод. Рекомендуются продумать ответы на вопросы:

1) какой из вариантов структур является наиболее эффективным и почему;

2) какие должности и отделы добавляются консультантами, а от каких рекомендуется отказаться;

3) чем обусловлено введение новых или упразднение прежних должностей и отделов;

4) к какому типу и виду можно отнести существующий и предлагаемый варианты организационных структур;

5) какие возможности существуют на предприятии для использования аутсорсинга;

6) к каким организациям Вы рекомендуете обратиться на предмет заключения договора на аутсорсинг (организации должны быть реально

существующими, для этого рекомендуется воспользоваться ресурсами сети Интернет).

*Оформление отчета по лабораторной работе*

Отчет по лабораторной работе должен содержать заполненные таблицы и выводы по работе. Студент должен владеть теоретическими положениями по теме:

- организационная структура управления предприятием;
- характеристики организационной структуры;
- виды организационных структур;
- особенности механического и органического типов структур;
- понятие и виды аутсорсинга.

## Лабораторная работа № 4

### Тема. Стратегическое управление

**ВНИМАНИЕ!** Для подготовки к лабораторной работе необходимо ознакомиться с общими положениями и распечатать задание 2.

*Цель лабораторной работы:* овладение навыками разработки средств мотивации членов трудового коллектива.

*Общие положения.*

В общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий. В основе этих движущих сил лежат потребности человека.

Потребность – это внутреннее побуждение человека, вследствие, физиологического или психологического недостатка чего-либо.

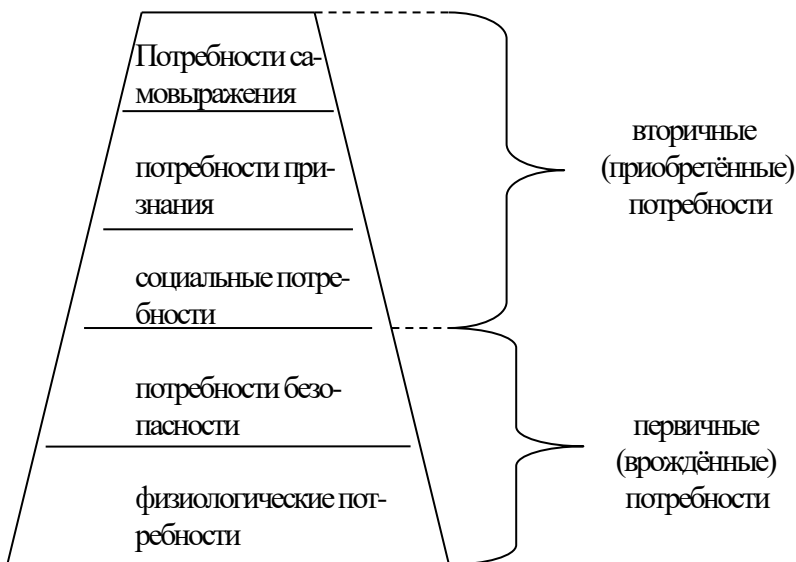


Рис. 4.1. «Пирамида потребностей» А.Маслоу

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям, путём пробуждения в нём определённых мотивов. Роль рычагов воздействия, вызывающих действие определённых мотивов, выполняют стимулы. В качестве последних могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия, или что он желал бы получить в результате определённых действий.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Формы стимулирования:

- моральное стимулирование: предмет потребности – престиж, авторитет;

- материальное стимулирование (денежное или не денежное): предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ;

- стимулирование временем: предмет потребности – творческие элементы в труде, возможность участия в управлении, перспективы продвижения по службе и т.п.

*Содержание и порядок выполнения работы*  
Лабораторная работа состоит из двух заданий.

### *Задание 1*

1. В ходе выполнения работы необходимо выявить главные потребности членов учебной группы и разработать способы мотивации, соответствующие индивидуальным потребностям каждого человека.

2. Заполнение бланка ответов (определение главных потребностей на основе тестирования). В процессе тестирования каждый студент индивидуально проводит попарное сравнение приведённых ниже утверждений и заполняет «Бланк для ответов». Для его заполнения сначала сравните первое утверждение со вторым, затем с третьим и так далее, и результаты сравнения впишите в первую колонку таблицы. Например, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для Вас является второе, то в начальную клетку первой колонки вносите цифру 2, если первое – цифру 1.

Затем переходите ко второму утверждению, сравнивая его с третьим, четвертым и т.д., а результаты внесите во вторую колонку.

Подобным образом проработайте со всеми 15-ю утверждениями и заполните бланк ответов.

Рекомендуется перед каждым утверждением произнести: «Я хочу ...»

### *Утверждения:*

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь тёплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить своё положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.





42	Зона неудовлетворённости				
28	Зона частичной неудовлетворённости				
14	Зона удовлетворённости				
0					
	1	2	3	4	5

Рис. 4.2. Виды потребностей

6. Для потребностей, которые неудовлетворены или удовлетворены частично, необходимо разработать индивидуальные для каждого из Вас способы стимулирования, позволяющие в наибольшей степени мотивировать Вас к эффективной деятельности. Необходимо изучить дополнительный теоретический и практический материал по теме «Мотивация персонала в менеджменте».

Результаты отразите в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Потребности	Способы стимулирования
1.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.
и т.д.	3.

#### *Задание 2 Оценка мотивационной ориентации*

Оцените себя: на удовлетворение каких потребностей работников ориентирована Ваша практика управления? (табл. 4.4).

Методические указания: по каждому утверждению (вопросу) обведите кружком цифру, отражающую степень Вашего согласия с ним, с соответствия с приведенной шкалой:

- +3 – совершенно согласен;
- + 2 – в основном согласен;
- + 1 – скорее согласен, чем не согласен;
- 0 – не могу сказать, согласен или нет;
- 1 – скорее не согласен, чем согласен;
- 2 – в основном не согласен;
- 3 – совершенно не согласен.

Таблица 4.4

Вопрос	Вариант ответа						
1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые надбавки к зарплате	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избегать ошибок в работе и несчастных случаев	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Работникам следует напоминать, что от их занятость зависит от конкурентоспособности предприятия.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их личных достижений в работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Для достижения высоких рабочих результатов важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе максимально полно	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Важными факторами, удерживающими работников на предприятии, являются предоставляемые льготы и меры социальной защиты	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во внерабочее время.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Гордость за хорошо выполненную работу является серьезным стимулом для многих людей.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Хорошие отношения в неформальных рабочих группах во многом определяют высокие рабочие результаты отдельных работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов - кто не работает, то не ест.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Работники должны иметь возможность планирования собственной деятельности и принятия самостоятельных решений	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и организации	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

## Ключ к тесту

Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности		Потребность в безопасности		Физиологические потребности	
№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

Отметьте значком «X» на соответствующей шкале полученную сумму баллов (из строки «Итого»)

Самоактуализация	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Уважение	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Принадлежность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Безопасность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Базовые потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Проанализировав полученные результаты, Вы увидите, какой удельный вес в процессе руководства подчиненными Вы приписываете каждой из потребностей в иерархии А. Маслоу. Может быть, Вы слишком большой упор делаете на какую-то одну категорию потребностей, недооценивая другие. Желательно, чтобы по итогам этого теста Вы смогли внести необходимые конструктивные коррективы в свою работу, которые сделают Вашу модель руководства более эффективной. /6/

*Содержание отчёта по лабораторной работе:*

- а) название и цель лабораторной работы;
- б) перечень утверждений и заполненный «Бланк ответов»;
- в) вывод о составе главных потребностей и степени удовлетворённости потребностей;
- г) перечень способов стимулирования, обеспечивающих наибольшую мотивированность студента;
- д) оценка Вашей мотивационной ориентации в процессе руководства людьми;
- е) сравнение результатов заданий 1 и 2;
- ж) общий вывод по лабораторной работе.

## *Лабораторная работа № 5*

### *Тема. Проектирование организационной структуры*

#### Цели лабораторной работы:

- приобрести навыки определения особенностей ситуационных моделей лидерства;
- овладеть методикой анализа ситуационных моделей лидерства и выбора соответствующей модели.

#### Вопросы для самостоятельного изучения

Для выполнения лабораторной работы студент должен знать следующие понятия:

- сущность и содержание понятий «лидер», «лидерство»; роль лидера в организации,
- особенности формального и неформального лидера,
- теории лидерства (руководства),
- особенности ситуационного подхода к лидерству (модель Ф. Е. Фидлера).

#### Основные теоретические положения

Лидерство – способ активизировать людей организации, умение показать пример для подражания и оказывать влияние на людей для достижения целей организации.

Лидерство – добровольное подчинение человеку, пользующемуся уважением и авторитетом, признание его квалификации и опыта независимо от его полномочий.

Лидер – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Лидер – человек, обладающий способностями заставить других людей сделать то, что они не хотят делать, и даже полюбить это.

Стиль руководства (лидерства) – повседневная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние для достижения целей организации.

Существуют различные классификации стилей руководства. Например, авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный стили. Характеристика стилей управления представлена в таблице 4.13.

## Стили руководства (лидерства)

Показатель	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Характеристика	Принятие в рамках полномочий и законности решений на основе личного опыта без учета мнения членов коллектива. Подчиненные делают только то, что им приказано, при этом получают минимум необходимой информации	Привлечение членов коллектива к разработке и принятию управленческих решений. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы	Минимальное вмешательство руководителя в деятельность коллектива, предоставление возможности самоуправления
Условия эффективного использования	Ограниченность во времени, руководитель компетентнее подчиненных, участники процесса принятия решений не способны прийти к согласию	Решение задачи не ограничено во времени, руководитель пользуется высоким авторитетом, высокий образовательный потенциал подчиненных	Ясные цели работы; работа имеет индивидуализированный характер.
Достоинства	Централизация воздействий на коллектив	Создание благоприятных условий для инициативы сотрудников и удовлетворенности своей работой	Интеллектуальная и эмоциональная самостоятельность
Недостатки	Возможная неудовлетворенность подчиненных, которые могут прийти к выводу, что их творческие силы не находят должного применения. Снижение мотивации и лояльности работников	Мало пригоден в ситуациях, когда нет времени для дискуссий, когда требуется быстрое принятие управленческих решений	Возможная потеря основных ориентиров и скорости выполнения задания

## Ситуационная модель лидерства Ф. Е. Фидлера

Ситуационная модель Ф. Е. Фидлера ориентирована на три фактора, определяющие поведение руководителей:

1) отношения между руководителем и членами коллектива: лояльность, проявляемая подчиненными, доверие к руководителю и привлекательность личности руководителя исполнителям;

2) структура задачи: привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность;

3) должностные полномочия: объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждения, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Ориентируясь на указанные критерии, степень их проявления может быть различной, т.е. отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими или плохими, задача может быть структурирована или неструктурирована, должностные полномочия руководителя могут быть большими и малыми (рис. 4.7).

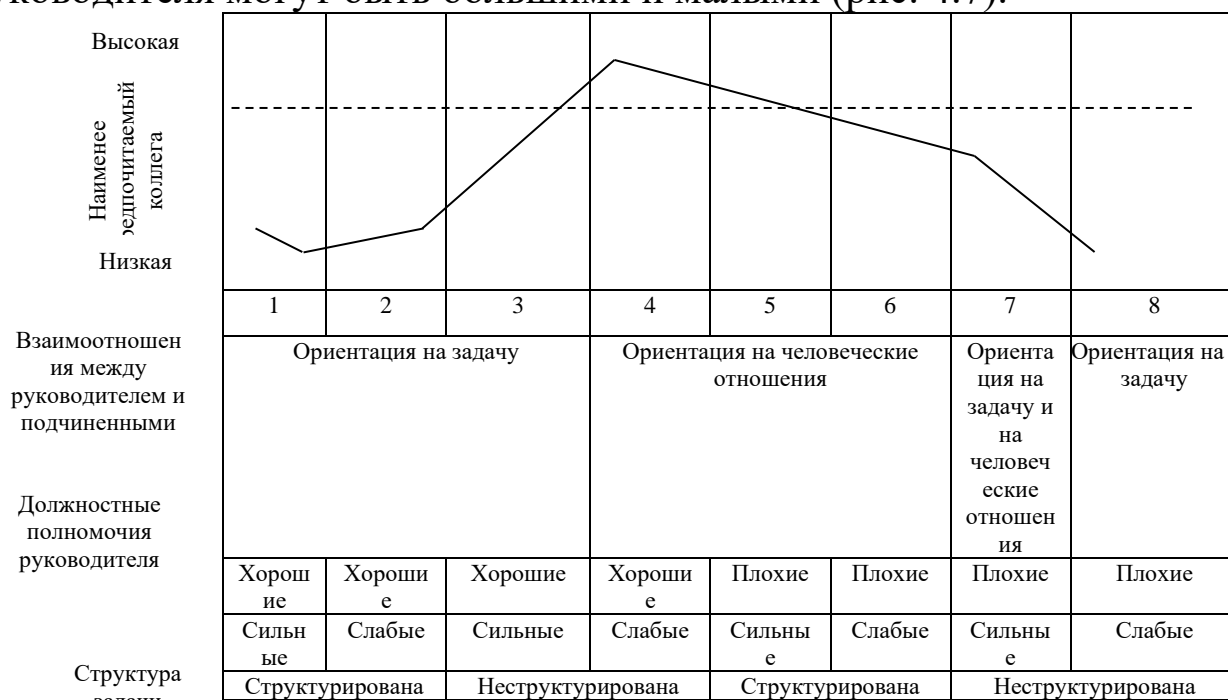


Рис. 4.7/ Ситуационная модель лидерства Ф. Е. Фидлера

Различные сочетания трех факторов могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3 и 8, как руководитель, ориентированный на человеческие отношения лучше всего работает в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут и тот, и другой.

Из восьми ситуаций – первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителями и подчиненными хорошие, что создает максимальную возможность для оказания внимания. В противоположность этому, ситуация 8 - наименее благоприятная, потому, что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Самым эффективным стилем руководства в обоих этих случаях будет ориентация на задачу.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. Преимущества стиля, ориентированного на человеческие отношения – это увеличение возможности руководителя влиять на подчиненных, забота о подчиненных улучшает отношения между руководителем и подчиненными, стимулируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля.

#### Задание для выполнения лабораторной работы

Определить стиль лидерства в предлагаемой для анализа ситуации, используя ситуационную модель лидерства Ф. Е. Фидлера.

#### Порядок выполнения лабораторной работы

1. Ознакомиться с теоретическими положениями темы «Инновационный потенциал менеджмента»;
2. Подгруппе необходимо поделиться на 2 – 3 команды;
3. В соответствии с заданием преподавателя ознакомиться с ситуациями, представленными ниже.
4. Используя представленные факторы в модели Ф. Е. Фидлера, определить степень их влияния в рассматриваемой ситуации. Выступая в роли эксперта, каждый студент заполняет бланк, представленный в таблице 4.14. Индивидуальная балльная оценка ставится исходя из личных представлений студента относительного проявления того или иного фактора в ситуации, причем фактор, имеющий наибольшую степень проявления, получает оценку «5», наименьшую – «1».

Если показатели первого фактора получают оценку «5», то отношения между руководителем и членами коллектива характеризуются как «хорошие», если «1» – «плохие». Если показатели второго фактора получают оценку «5», то задача в рассматриваемой ситуации «структурирована», если «1» - «неструктурирована». Если

показатели третьего фактора получают оценку «5», то должностные полномочия характеризуются как «сильные», если «1» – «слабые».

Таблица 4.14

Индивидуальная оценка ситуации по модели  
Ф. Е. Фидлера

Факторы ситуации	Показатели оценки факторов ситуации	Индивидуальная балльная оценка	Примечание (аргументы из текста ситуации)
1. Отношения между руководителями и членами коллектива	1.1. Лояльность - отсутствие лояльности (коллектива по отношению к руководителю). 1.2. Доверие к руководителю - отсутствие доверия к руководителю.		
	1.3. Наличие харизматических черт личности руководителя, вызывающих симпатию у членов коллектива - отсутствие харизматических черт личности руководителя, вызывающих симпатию у членов коллектива.		
Итого 1			
2. Структура задачи	2.1. Привычность выполнения задачи - новая задача. 2.2. Четкость формулирования задачи - непонятное, нечетко сформулированное задание. 2.3. Наличие этапов выполнения задания - отсутствие этапов выполнения задания.		
Итого 2			
3. Должностные полномочия	3.1. Достаточный объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать ресурсы организации - недостаточный объем законной власти;.		



Факторы ситуации	Показатели оценки факторов ситуации	Индивидуальная балльная оценка	Примечание (аргументы из текста ситуации)
	3.2. Высокий уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация – Низкий уровень поддержки, который ему оказывает формальная организация. 3.3. Максимальное использование полномочий - минимальное использование полномочий		
Итого 3			
ИТОГО			

Примечание: для повышения объективности и достоверности результата необходимо обеспечить полную самостоятельность суждения экспертов.

5. Используя модуль «Экспертный опрос (обработка экспертного опроса)» программного продукта “Prima.xls”, определить степень значимости каждого фактора в рассматриваемой ситуации с позиции группы в целом. Необходимо ввести в компьютер данные бланков индивидуальных оценок студентов. Для этого необходимо, чтобы на компьютере был установлен модуль «Экспертный опрос». Для запуска программы по запросу необходимо ввести:

- количество экспертов (по числу студентов в группе),
- количество показателей (первый фактор – 3, второй – 3, третий – 3, т.е. 9 показателей),
- максимальную оценку (5 баллов) и минимальную оценку (1 балл).

В результате на экране появляется общая матрица с индивидуальными оценками ситуации студентов в группе (таблица 4.15).

## Общая матрица рангов

Факторы ситуации по модели Ф.Е. Фидлера	Экспертные оценки (по числу опросных листов)						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Отношения между руководителем и членами коллектива: 1.1. лояльность; 1.2. доверие, 1.3. привлекательность личности руководителя. Итого 1							
2. Структура задачи: 2.1. привычность задачи, 2.2. четкость формулировки задачи, 2.3. структуризация задачи. Итого 2							
3. Должностные полномочия: 3.1. объем законной власти, 3.2. уровень поддержки 3.3. использование полномочий Итого 3							

6. Далее программа выдает преобразованную матрицу рангов, которую необходимо перенести с экрана в тетрадь. Также следует переписать абсолютные и относительные значения показателей факторов модели, записать коэффициент конкордации, определяющий степень согласованности мнений экспертов. Коэффициент конкордации, значение которого приближается к 1, свидетельствует о высокой согласованности мнений экспертов, значение коэффициента конкордации 0,5 - 0,6 говорит о средней согласованности мнений экспертов, небольшое значение коэффициента конкордации (менее 0,5) – о низкой согласованности мнений экспертов.

7. Используя результаты экспертного опроса, необходимо определить стиль лидерства в ситуационной модели Ф. Е. Фидлера. Следует руководствоваться средним значением относительной значимости показателей факторов модели. Так, если показатель фактора имеет относительную значимость более 11,11%, то его значение следует рассматривать как положительное, т.е. высокие лояльность, доверие, привлекательность личности руководителя, привычная задача, четко сформулированная задача, наличие этапов выполнения задания, достаточный объем законной власти, высокий уровень поддержки, максимальное использование полномочий. Если показатель фактора

имеет относительную значимость менее 11,11%, то это будет свидетельствовать о его отрицательном значении, т.е. это отсутствие лояльности, доверия, привлекательности личности руководителя, новая задача, непонятное, нечетко сформулированное задание, отсутствие этапов выполнения задания, недостаточный объем законной власти, низкий уровень поддержки, минимальное использование полномочий.

Поскольку каждый фактор модели имеет три показателя, которые его характеризуют, то значение фактора в модели Ф. Е. Фидлера будет определяться исходя из значений показателей. Так, если два показателя фактора имеют положительное значение, а один показатель - отрицательное, то и фактор в целом примет положительное значение. Например, если для первого фактора имеют место высокие лояльность и доверие (относительная значимость более 11,11% для каждого показателя), но отсутствует привлекательность личности руководителя (относительная значимость показателей менее 11,11%), то отношения между руководителем и подчиненными - будут характеризоваться как «хорошие». Если два показателя фактора имеют отрицательные значения, а один - положительное, то и фактор в целом будет отрицательным. Например, если для первого фактора имеют место низкие лояльность и доверие к руководителю (относительная значимость каждого показателя менее 11,11%), но достаточно высокая привлекательность личности руководителя (относительная значимость более 11,11%), то отношения между руководителем и подчиненными оцениваются как «плохие».

8. Необходимо проанализировать полученные результаты экспертного опроса, определить значения показателей и факторов и выбрать соответствующий полученным значениям факторов стиль лидерства в модели Ф. Е. Фидлера в соответствии с рисунком 4.7. Сделать выводы

9. Оформить лабораторную работу в тетради и представить на защиту.

### Ситуация 1 «Руководитель НИОКР»

Вы – глава научно-исследовательской лаборатории в отделении ядерных реакторов большой корпорации. Обычно неясно, имеет ли данная часть исследований потенциальный коммерческий интерес или они интересны с чисто академической точки зрения. Одна из основных областей исследований настолько продвинулась вперед, что, по Вашему мнению, в функциональных подразделениях, относящихся к этой области, можно внедрить или использовать полученные данные.

Недавно две новые разработки, обладающие большим потенциалом для коммерческого использования, были сочтены перспективными в одном из функциональных подразделений. Группа, которая работала над упомянутой темой, идеально подготовлена для исследований в этих новых областях. К сожалению, обе они лишены научного интереса, тогда как проект, которым занята группа в данный момент, представляет большой научный интерес для всех ее членов. В данный момент эта группа является лучшей научной группой или близка к этому. Она очень сплоченная, отличается высоким моральным духом и продуктивностью. Вас беспокоит, что члены группы не хотят переключаться на новые области исследования и что принуждение их к концентрации усилий на этих новых проектах может неблагоприятно сказаться на их моральных качествах, на рабочих отношениях внутри группы и на будущей продуктивности, как отдельных ученых, так и всей группы.

Вам требуется с функциональным подразделением в течение двух недель определить, какие ресурсы необходимы для работы над этими проектами, если они вообще нужны. Группа могла бы работать более чем над одним проектом, но каждый проект требует использования навыков всех членов группы, поэтому разделение практически невозможно. Это обстоятельство наряду со сплоченностью группы означает, что решение, удовлетворяющее любого члена группы, должно, по всей вероятности, вырабатываться довольно долго, чтобы удовлетворить каждого члена группы.

### *Ситуация 2 «Капитан катера береговой охраны»*

Вы капитан катера береговой охраны с экипажем 9 офицеров и 65 военнослужащих списочного состава. Ваша задача – общее соблюдение морских правил, поисковые и спасательные работы. В два часа ночи при возвращении в порт приписки после обычного двухнедельного патрулирования Вы получаете сообщение из координационно-спасательного центра о том, что небольшой самолет сделал вынужденную посадку на воду в 70 милях от берега. Вы получаете всю необходимую информацию, относящуюся к месту аварии, сообщаете ее экипажу вашего судна и прокладываете новый курс, чтобы с максимальной скоростью прийти на место.

Вы разыскиваете спасшихся пассажиров и обломки самолета в течение 20 часов. Ваши поиски заметно осложняются из-за волнения моря и сильного шторма, который надвигается с юго-запада. Атмосферные явления, связанные с ухудшением погоды, делают невозможной связь со спасательным центром. В короткие сроки

решение должно быть принято: отказаться от поисков и направить судно в северо-восточном направлении, чтобы уйти от шторма (защищая судно и его экипаж, но при этом обрекая на почти верную смерть пассажиров и пилотов самолета, которые, возможно, еще живы), или продолжить, возможно, бесполезные поиски и взять на себя риск.

Вы вошли в контакт с бюро погоды для получения текущей информации о силе и продолжительности шторма. Поскольку Ваш экипаж в высокой степени солидарен в вопросе его ответственности, Вы уверены, что все члены команды разделяли бы любое ваше решение: изменить курс или следовать прежним курсом /1/.

**Лабораторная работа № 6**  
**Тема. Оценка личных деловых качеств и способностей**  
**к управлению**

**Внимание!** Для подготовки к лабораторной работе необходимо распечатать таблицы 4.17 и 4.18 и отметить «галочкой» утверждения, которые Вы могли бы отнести к себе.

**Цель:** приобретение навыков оценки личных качеств и способностей к управлению, возможностей принятия качественной роли в рабочей группе.

*Общие положения*

Лабораторная работа направлена на определение возможности замещения одной из вакантных должностей. При этом студенты производят самооценку таких характеристик, как темперамент. Стиль управления, качественная роль в группе и получают оценку со стороны» по личностным качествам. Студентам также предлагается выбрать должность и описать ее по указанным характеристикам и сделать вывод о возможности замещения должности.

*Порядок выполнения лабораторной работы*

**Первый этап.** Определение типа темперамента. Темперамент – это характеристика человека с точки зрения его динамических способностей. Выделяют 4 типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик (таблица 4.16).

Таблица 4.16

Характеристика типов темперамента

Тип темперамента	Характеристика типа темперамента
Сангвиник	Быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатывается поверхностность и непостоянство.
Флегматик	У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-нибудь сосредоточиться.

Тип темперамента	Характеристика типа темперамента
	Сильные воздействия часто вызывают у меланхоликов продолжительную тормозную реакцию ("опускаются руки"). Ему свойственна сдержанность и приглушенность речи и движений, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик - человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые этого не заслуживают.
Холерик	Отличается повышенной возбудимостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, аффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.
Меланхолик	У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-нибудь сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхоликов продолжительную тормозную реакцию ("опускаются руки"). Ему свойственна сдержанность и приглушенность речи и движений, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик - человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые этого не заслуживают.

Для определения типа темперамента необходимо пройти соответствующий психологический тест. Тест включает 80 утверждений, Вам необходимо отметить «галочкой» те утверждения, которые Вы могли бы применить к себе (таблица 4.17)

## Тест на определение типа темперамента

1. Неусидчивы, суетливы.
2. Невыдержанны, вспыльчивы.
3. Нетерпеливы.
4. Резки и прямолинейны в отношениях с людьми.
5. Решительны и инициативны.
6. Упрямы.
7. Находчивы в споре.
8. Работаете рывками.
9. Склонны к риску.
10. Не злопамятны и не обидчивы.
11. Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью.
12. Неуравновешенны и склонны к горячности.
13. Агрессивный забияка.
14. Нетерпимы к недостаткам.
15. Обладаете выразительной мимикой.
16. Способны быстро действовать и решать.
17. Стремитесь к новому.
18. Обладаете резкими порывистыми движениями.
19. Настойчивы в достижении поставленной цели.
20. Склонны к резкой смене настроения.
21. Веселы и жизнерадостны.
22. Энергичны и деловиты.
23. Часто не доводите дело до конца.
24. Склонны переоценивать себя.
25. Способны быстро схватывать новое.
26. Легко переживаете неудачи и неприятности.
27. Легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам.
28. С увлечением беретесь за любое новое дело.
29. Быстро остываете, если дело неинтересное.
30. Быстро переключаетесь с одной работы на другую.
31. Тяготитесь однообразием, будничностью.
32. Общительны.
33. Не чувствуете скованности с новыми людьми.
34. Выносливы и работоспособны.
35. Обладаете громкой живой речью.
36. Сохраняете самообладание в необычной обстановке.
37. Обладаете всегда добрым настроением.
38. Быстро засыпаете и пробуждаетесь.
39. Склонны иногда скользить по поверхности.
40. Иногда проявляете поспешность в решениях.
41. Спокойны и хладнокровны.
42. Последовательны и надежны.
43. Осторожны и рассудительны.
44. Умеете ждать.



45. Молчаливы и не любите попусту болтать.
46. Речь спокойная, равномерная, без эмоций.
47. Сдержанны и терпеливы.
48. Дело доводите до конца.
49. Не тратите попусту сил.
50. Строго придерживаетесь распорядка в работе.
51. Легко сдерживаете порывы.
52. Мало восприимчивы к порицанию и одобрению.
53. Не злобны, снисходительны к колкости.
54. Постоянны в отношениях и интересах.
55. Медленно включаетесь в работу.
56. В целом миролюбивы.
57. Ровны в отношениях со всеми.
58. Любите аккуратность и порядок.
59. Обладаете выдержкой.
60. К новой обстановке приспосабливаетесь с трудом.
61. Стеснительны и застенчивы.
62. Теряетесь в новой обстановке.
63. Затрудняетесь контактировать с незнакомыми людьми.
64. Не верите в свои силы.
65. Легко переносите одиночество.
66. Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах.
67. Склонны уходить в себя.
68. Быстро утомляетесь.
69. Речь слабая до шепота.
70. Впечатлительны до слез.
72. Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию.
73. Предъявляете высокие требования к себе и другим.
74. Склонны к подозрительности, мнительны.
75. Болезненно чувствительны и легковерны.
76. Чрезвычайно обидчивы.
77. Скрытны и необщительны.
78. Малоактивны и робки.
79. Безропотно покорны.
80. Стремитесь вызвать сочувствие у окружающих и помощь.

*Обработка результатов теста.*

- 1) необходимо определить общее количество «галочек» (обозначим их буквой «А»);
- 2) необходимо определить количество «галочек» по утверждениям утверждения с 1 по 20 (Вх);  
утверждения с 21 по 40 (В с),  
утверждения с 41 по 60 (В ф),  
утверждения с 61 по 80 (В м).
- 3) определим процентное соотношение типов темперамента

Холерик:  $T_x = V_x : A * 100\%$ ,  
Сангвиник:  $T_c = V_c : A * 100\%$ ,  
Флегматик:  $T_f = V_f : A * 100\%$ ,  
Меланхолик:  $T_m = V_m : A * 100\%$ .

Необходимо отметить, какой тип темперамента является доминирующим /7/.

**Второй этап.** Определение стиля руководства.

Авторитарный стиль: централизация власти, руководитель привержен единоначалию. Не терпит возражений, жестко требователен к исполнению своих приказов, практически отсутствует делегирование полномочий.

Либеральный стиль: минимальное участие руководителя, он практически не управляет коллективом, не проявляет организаторских способностей, подчиненные имеют свободу действий.

Демократический стиль: разделение власти и участие работников в управлении, руководитель предоставляет самостоятельность подчиненным, решения принимаются на коллегиальной основе, ответственность не концентрируется, а распределяется.

Приведенная методика позволяет определить склонность к тому или иному стилю управления на основе самооценки (таблица 4.18). Кроме того, тест позволяет определить степень выраженность каждого из трех стилей управления. Вам необходимо отметить «галочкой» те утверждения, которые Вы могли бы применить к себе

Таблица 4.18

#### Определение стиля управления

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.
24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.
25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.
26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.
27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.
28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.
29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.
30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.
31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.
32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.
33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролируя их.
34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.
35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.
36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.
37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.
38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.
39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.
40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя

<p>демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.</p> <p>41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.</p> <p>42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.</p> <p>43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.</p> <p>44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.</p>
<p>45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.</p> <p>46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.</p> <p>47. Главное в руководстве – распределить обязанности.</p> <p>48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.</p> <p>49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.</p> <p>50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.</p> <p>51. Для более качественного руководства нужно поощрить наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.</p> <p>52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.</p> <p>53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.</p> <p>54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.</p> <p>55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.</p> <p>56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.</p> <p>57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.</p> <p>58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.</p> <p>59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.</p> <p>60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.</p>

*Определение результатов теста.*

1) Вопросы теста классифицируются по стилям управления, как показано в таблице 4.19.

Таблица 4.19

**Ключ к тесту на определение стиля управления**

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

2) Интерпретировать результаты теста можно следующим образом. Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-

«ключ», можно определить степень выраженности *авторитарного*, *либерального* или *демократического* стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: *минимальная* (0 – 7), *средняя* (8 – 13), *высокая* (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице 4.20 /8/.

3) необходимо сделать выводы о стиле управления и степени его проявления.

Таблица 4.20

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
<i>Авторитарный</i>	
0 – 7	<i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.
8 – 13	<i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.
14 – 20	<i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.
<i>Либеральный</i>	
0 – 7	<i>Минимальная:</i> неустойчивое желание работать с людьми, неумение

	ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.
8 – 13	<i>Средняя:</i> стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.
14 – 20	<i>Высокая:</i> полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.
<i>Демократический</i>	
0 – 7	<i>Минимальная:</i> слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.
8 – 13	<i>Средняя:</i> устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.
14 – 20	<i>Высокая:</i> умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.

**Третий этап.** Оценка возможностей принятия качественной роли в процессе решения задач производства. Специалисты подчеркивают. Что каждый человек в коллективе играет определенную роль, проявляя определенные способности в решении задач. В связи с этим различают качественное ролевое участие в формировании и выполнении решений. На основании характеристик, приведенных в таблице 4.21, необходимо с помощью самооценки определить свою роль в коллективе в процессе решения задач и отразить это в рабочей тетради.

## Вид ролевого участия

Вид ролевого участия	Характеристика
«Генераторы идей»	Очень активные в творческом отношении работники, стремящиеся к практической реализации знаний, имеющие обостренное чувство «нового», перспективного развития в своей области профессиональной подготовки
«Эрудиты»	Разносторонне образованные работники с широким диапазоном интересов, имеющие междисциплинарную подготовку, проявляющие постоянный интерес к собственному развитию и образованию. Обычно выполняют роль консультантов.
«Организаторы»	Работники, проявляющие организаторские способности, энергичные, коммуникабельные, требовательные, предприимчивые
«Исполнители»	Отличаются выраженной пунктуальностью и дисциплиной при выполнении поставленных задач. Обладают хорошей профессиональной подготовкой, но не проявляют выраженных способностей выдвигать новые идеи, хотя прекрасно могут работать по реализации «чужих» идей.
«Критики»	Работники, обладающие критическим складом способностей, умеющие выявлять недостатки, аргументировать свою точку зрения, привлекать внимание коллектива к своей позиции, свободно представлять свои взгляды на проблему.

**Четвертый этап.** Это этап взаимной оценки, т.е. оценка качеств участников лабораторной работы по формуле «каждый – каждого». Для проведения этой оценки используется система качественных характеристик участников. В таблице 4.22 представлены критерии балльной системы оценок.

Таблица 4.22

## Критерии балльной системы оценок

Виды качественных характеристик	Содержание качественных характеристик	Диапазон оценок
Чувство ответственности (ЧО)	Готовность подчинять личные интересы интересам коллектива	1 – 15
Уровень знаний (УЗ)	Общий уровень образования, профессиональная подготовка	1 – 10
Чувство перспективы (ЧП)	Умение ориентироваться в новых направлениях развития, способность постигать суть сложных проблем, умение анализировать	1 – 15
Сотрудничество (С)	Умение работать в коллективе, способность объединять людей в процессе в конкретной работы, умение строить отношения с людьми	1 – 10
Личная эффективность (ЛЭ)	Работоспособность, умение организовать собственную работу, способность излагать собственные мысли, подходы к решению поставленных задач, самодисциплина	1 – 10
Способность принимать решения (СПР)	Умение оценить риск, сделать выбор, способность взять ответственность за принятое решение	1 - 15

**Пятый этап.** Студентам необходимо составить характеристику должностей на основе типа темперамента, стиля руководства, вида ролевого участия и характеристик личности. Предлагаемые должности:

- генеральный директор предприятия;
- главный бухгалтер;
- финансовый директор;
- менеджер по продажам;
- HR-менеджер;
- начальник отдела маркетинга и рекламы;
- начальник планово-экономического отдела;
- заместитель генерального директора по производству;
- начальник отдела активного развития;
- начальник отдела логистики;
- вариант, предложенный студентом.

**Шестой этап.** Подведение итогов и оценка результатов. Студенты должны заполнить бланки, которые соответствуют самооценке и оценке должностей (таблица 4.23 и 4.24).

На основании сопоставления результатов преподаватель определяет, какая должность подходит студентам. В тетради необходимо оформить отчет и представить на проверку преподавателю.

Таблица 4.23

Бланк тестирования

ФИО студента	Код	Код	Самотестирование			Взаимная оценка						
			Темперамент	Стиль	Роль	ЧО	УЗ	ЧП	С	ЛЭ	СПР	

Таблица 4.24

Характеристика вакантных должностей

Должность	Код	Параметры			Оценка качеств						
		Темперамент	Стиль	Роль	ЧО	УЗ	ЧП	С	ЛЭ	СПР	



Отчет по лабораторной работе должен содержать:

- название и цель лабораторной работы;
- этапы выполнения с оформленными тестами по каждой из характеристик;
- заполненный бланк тестирования;
- характеристику должностей;
- вывод о возможности замещения соответствующей должности;
- студент должен владеть следующими понятиями: стиль управления, классификация и характеристика стилей управления, понятие и классификация темперамента, личностные характеристики персонала.

## **6 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

1. Ким, С. А. Теория управления [Электронный ресурс]: учебник/С.А. Ким. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 260 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

2. Коробко, В. И. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/В.И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 383 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

3. Батулин, В. К. Общая теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ В.К. Батулин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 487с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

4. Блинов, А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. – 314 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

5. Восколович, Н. А. Экономика, организация и управление общественным сектором [Электронный ресурс]: учебник/ Н.А. Восколович, Е.Н. Жильцов, С.Д. Еникеева; под ред. Н.А. Восколович. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 367с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

6. Ефимов, А.Н. Менеджмент. Практикум[Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ А.Н. Ефимов, Е.Н. Барикаев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 119с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

7. Понуждаев, Э. А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн. 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 661 с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>

8. Романько И. Е. Теория управления [Электронный ресурс]: учебное пособие/ И.Е. Романько. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2016. – 190с. - Режим доступа: <https://biblioclub.ru>