

**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«МУРМАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ТЕХНИКУМ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
по выполнению практических работ**

**учебная дисциплина  
«МЕНЕДЖМЕНТ»**

**для специальности 46.02.01 Документационное обеспечение управления и  
архивоведение**

**Мурманск, 2023**

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Методические рекомендации по выполнению практических заданий	4
Перечень практических работ	5
Практическая работа № 1	6
Практическая работа № 2	7
Практическая работа № 3	9
Практическая работа № 4	11
Практическая работа № 5	13
Практическая работа № 6	14
Практическая работа № 7	17
Практическая работа № 8	20
Список источников	24

## Пояснительная записка

Методические указания по выполнению практических заданий по учебной дисциплине «Менеджмент», разработаны в помощь студентам для самостоятельного выполнения ими практических работ и подготовки к семинарским занятиям, предусмотренных рабочей программой.

Содержание и объем практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» соответствует требованиям ФГОС СПО, реализуемого в пределах ОПОП с учетом профиля получаемого профессионального образования.

Практические задания направлены на экспериментальное подтверждение теоретических положений и формирование учебных и практических умений, они составляют важную часть теоретической и практической подготовки по освоению учебного предмета.

Практические занятия проводятся после изучения соответствующих разделов и тем учебного предмета. Работы выполняются по индивидуальным заданиям. Так как учебная дисциплина имеет прикладной характер, то выполнение студентами практических работ позволяет им понять, где и когда изучаемые теоретические положения и практические умения могут быть использованы в будущей практической деятельности.

Методические указания по каждой практической работе имеют теоретическую часть, с необходимыми для выполнения работы, пояснениями, таблицами и графиками; алгоритм выполнения заданий. Практические задания органично сочетаются с теоретическими знаниями.

Освоение содержания учебной дисциплины «Менеджмент» обеспечивает достижение обучающимися следующих **результатов:**

### **личностных:**

**ЛР 1** Проявляющий и демонстрирующий уважение к людям труда, осознающий ценность собственного труда. Стремящийся к формированию в сетевой среде личностно и профессионального конструктивного «цифрового следа»

**ЛР 2** Осознающий приоритетную ценность личности человека; уважающий собственную и чужую уникальность в различных ситуациях, во всех формах и видах деятельности.

**личностных результатов, определенных отраслевыми требованиями к деловым качествам личности:**

**ЛР 3** Проявляющий сознательное отношение к непрерывному образованию как условию успешной профессиональной и общественной деятельности

**ЛР 4** Проявляющий гражданское отношение к профессиональной деятельности как к возможности личного участия в решении общественных, государственных, общенациональных проблем

### **личностных результатов, определенных ключевыми работодателями:**

**ЛР 5** Способный организовывать собственную деятельность, определять методы решения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

**ЛР 6** Демонстрирующий умение решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.

**ЛР 7** Демонстрирующий умение осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

### **личностных, определенных субъектами образовательного процесса:**

**ЛР 8** Способный ставить перед собой цели под возникающие жизненные задачи, подбирать способы решения и средства развития, в том числе с использованием цифровых средств; содействующий поддержанию престижа своей профессии и образовательной организации

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

- управлять конфликтами и стрессами в процессе профессиональной деятельности.

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:**

- характерные черты современного менеджмента;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений, информационное обеспечение менеджмента.

Выполненные работы должны быть представлены в виде отчета по заданной форме. В данных методических указаниях приведено 8 практических занятий. Каждое практическое занятие содержит цель, перечень оснащения работы, содержание работы, методическое руководство к выполнению, контрольные вопросы, форму предъявления отчета, критерии оценки.

### **Методические рекомендации по выполнению практических заданий**

Подготовка к практическим работам заключается в самостоятельном изучении теории по рекомендуемой литературе, предусмотренной рабочей программой.

Для эффективного выполнения заданий обучающиеся должны знать теоретические материалы и уметь применять эти знания для приобретения практических навыков при выполнении практических заданий.

В конце занятия преподаватель выставляет оценку, которая складывается из результатов наблюдения за выполнением практической части работы, проверки отчета, беседы в ходе работы или после нее.

Оценки за выполнение практических занятий выставляется по пятибалльной (зачет) системе. Результат выполнения практических заданий оценивается по пятибалльной системе.

*Критериями оценки служат:*

1. Умение использовать рациональные приемы.
2. Полнота, правильность, точность выполнения заданий.
3. Выделение основной мысли при самостоятельном изучении материала.
4. Степень осознания содержательной стороны рассматриваемых понятий.
5. Словарный запас профессиональных терминов.
6. Умение провести контроль и самоконтроль результатов.
7. Степень самостоятельности выполнения работы.
8. Творческий подход.
9. Использование имеющейся литературы по данному вопросу.

Оценка **«отлично»** выставляется, если все задания выполнены верно; правильно сделаны выводы, демонстрирует умения устанавливать причинно-следственные связи, уверенно работает с объектом исследования;

оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если задания, связанные с выбором правильного ответа выполнены верно, он демонстрирует умения работать с объектом исследования, но допущены неточности в измерениях, заполнении схемы;

оценка **«удовлетворительно»** выставляется студенту, если в заданиях запущены существенные ошибки, при этом студент справляется с заданиями, требующими доказательного и развернутого вывода;

оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, если во всех заданиях допущены ошибки и неточности.

*Условия и порядок выполнения работы:*

1. Прочитать методические рекомендации по выполнению практической работы.
2. Ответить на вопросы, необходимые для выполнения заданий.
3. Изучить содержание заданий и начать выполнение.
4. Работу выполнить в рабочих тетрадях, оформив надлежащим образом.

5. Консультацию по выполнению работы получить у преподавателя.

6. Работа оценивается в целом, по итогам выполнения работы выставляется оценка

Защита проводится путем индивидуальной беседы или выполнения зачетного задания. Работа считается выполненной (зачет), если она соответствует критериям, указанным в пояснительной записке к практической работе.

Пропущенные практические работы отрабатываются в дополнительное время.

Рекомендации по взаимодействию с преподавателем при выполнении работы: преподаватель консультирует по мере необходимости

### **Перечень практических работ**

№	Тема практической работы	Количество часов
1	Сравнительный анализ основных концепций и научных подходов к управлению на основе использования кейс-метода.	2
2	Проектирование ОСУ в организации. Анализ эффективности организационной структуры управления.	2
3	Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 2 Организация как система управления	2
4	Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 3 Функции менеджмента в рыночной экономике	4
5	Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 4 Методы и стили менеджмента	4
6	Решения ситуационных задач по принятию управленческих решений	2
7	Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 5 Процесс принятия и реализации управленческих решений	4
8	Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 6 Коммуникации и деловое общение	4
	Итого:	24

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

**Тема:** Сравнительный анализ основных концепций и научных подходов к управлению на основе использования кейс-метода.

**Вид практической работы:** семинар, решение кейса.

**Цель работы:** Выработка умения применять знания на практике

**Задачи:** 1. Развивать коммуникативные компетенции (как способности работать с текстом);

2. Развивать предметные компетенции (умение делать обоснованный, правильный выбор, оформлять таблицы);

3. Формировать ключевые компетенции (информационная (систематизировать, анализировать, использовать и обрабатывать полученную информацию); социально-коммуникативная (соотносить свои устремления с интересами других людей) )

Условия, оборудование: методические рекомендации, конспекты

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

1. Понятие управления, менеджмента. Суть управления.
2. История возникновения управления.
3. Эволюция управленческой мысли.
4. Отличие современных организаций от "старых".

**Задание:**

Заполнить таблицу «Сравнительная характеристика японской, американской, европейской и российской моделей менеджмента»

**Вопросы к обсуждению:**

В чем отличие управления от менеджмента? Какое понятие шире? Почему?

Где можно увидеть разное проявление этих понятий?

Чем определяется длительная история развития управления?

Почему это не равномерный процесс?

В чем преимущества современных организаций? Чего им не хватает?

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

**Тема:** Проектирование ОСУ в организации.

Анализ эффективности организационной структуры управления.

**Вид практической работы:** семинар, решение практических ситуаций.

**Цель работы:** Выработка умения применять знания на практике

**Задачи:** 1. Развивать коммуникативные компетенции (как способности работать с текстом);

2. Развивать предметные компетенции (умение делать обоснованный, правильный выбор, оформлять таблицы);

3. Формировать ключевые компетенции (информационная (систематизировать, анализировать, использовать и обрабатывать полученную информацию); социально-коммуникативная (соотносить свои устремления с интересами других людей) )

Условия, оборудование: методические рекомендации, конспекты

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

1. Понятие «организации» и «организационной структуры».
2. Классификация организаций.
3. Методы проектирования ОСУ.
4. Два типа ОСУ и их отличия.

**Задание:**

1. Изучите теоретические сведения и определите основные требования к построению ОСУ.

2. Проведя анализ предложенного набора основных структурных подразделений организации, определите тип ОСУ этого предприятия. Обоснуйте выбор ОСУ и начертите в тетради для практических работ структуру организации (не забудьте про связи и коммуникацию на предприятии).

3. Сделайте предположение о том, какой деятельностью может заниматься такая организация.

4. Ответьте письменно на контрольные вопросы.

5. Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

*Варианты:*

1. Начальник планово-экономического управления, бухгалтерия, заместитель начальника финансового отдела, главный бухгалтер, отдел планирования себестоимости прибыли и анализа, отдел ценообразования, заместитель начальника управления по организации труда и занятости, отдел анализа и учета трудоемкости, отдел по работе с ценными бумагами и банками, отдел по бюджетированию, отдел оперативно-экономического планирования, начальник отдела налогообложения, заместитель главного бухгалтера, заместитель директора по экономическим вопросам, производственный отдел, материальный отдел, отдел по учету основных средств, генеральный директор, начальник финансового отдела, отдел по организации труда, заместитель начальника по экономическому планированию.

2. Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-коммунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.

3. Заместитель директора по экономике и финансам, начальник финансовой службы, отдел организации труда, отдел по планированию производственной деятельности и затрат, отдел бизнес-планирования, налоговый отдел, производственный отдел, отдел внутреннего аудита; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; отдел статистики, отдел операционного анализа, сектор управления денежными потоками и расчетами с кредиторами и дебиторами; отдел планирования, оценки и управления инвестициями; бухгалтерия, финансовый сектор, планово-экономический сектор, бюро ценнообразования по видам продукции, сектор труда и заработной платы, генеральный директор, главный бухгалтер, главный экономист, отдел по учету и анализу трудоемкости и затрат на труд, отдел финансового учета, отдел финансового планирования и анализа.

4. Дирекция, отдел книгохранения, отдел по работе с периодикой, отдел каталогизации, отдел книгообмена, отдел учета поступивших книг, справочный отдел, лаборатория предмашинной обработки информации, лаборатория фото-микросъемки и копировально-множительной техники, отдел комплектования, отдел научной обработки литературы, читальные залы, классификатор абонементов по категориям читателей, отдел редких книг и рукописей, отдел по обслуживанию литературой, отдел гигиены и реставрации книг, отдел по классификации и предметизации книг, отдел автоматизации и механизации библиотечно-библиографических и информационных процессов, правочно-библиографический отдел.

5. Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А), маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.

6. Главный инженер, заместитель директора по социальным вопросам и быту, отдел кадров, отдел социально-бытового обеспечения, отдел охраны труда и техники безопасности, заместитель директора по экономическим вопросам, административно-хозяйственный отдел, юридический отдел, дома отдыха, детские учреждения, медицинские учреждения, отдел социально-психологических исследований, отдел подготовки и переподготовки кадров, отдел организации производства и управления, отдел охраны окружающей среды, отдел организации труда и заработной платы, жилищно-коммунальный отдел, пункт общественного питания, заместитель директора по кадрам, директор.

7. Директор, бухгалтерия, консультанты «Горячая линия», секретарь, главный бухгалтер, программисты, тестировщики, инженер-исследователь, отдел производства, отдел маркетинга, управляющий главный директор, директор по маркетингу, сборщики, эксперты-консультанты.

### **Вопросы к обсуждению:**

1. Сколько уровней управления имеет Ваше предприятие, созданное в ходе выполнения практического задания?
2. Сравните иерархический и органический тип организационной структуры.
3. Применительно к современному этапу развития рыночных отношений какой тип ОС использовать эффективнее?
4. Одинаковые ли структуры будут иметь предприятие малого бизнеса и крупная транснациональная корпорация (ТНК). Обоснуйте свой ответ.



### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

**Тема:** Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 2  
Организация как система управления

**Вид практической работы:** решение практических ситуаций.

**Цель работы:** Выработка умения применять знания на практике

**Задачи:** 1. Развивать коммуникативные компетенции (как способности работать с текстом);

2. Развивать предметные компетенции (умение делать обоснованный, правильный выбор, оформлять таблицы);

3. Формировать ключевые компетенции (информационная (систематизировать, анализировать, использовать и обрабатывать полученную информацию); социально-коммуникативная (соотносить свои устремления с интересами других людей) )

Условия, оборудование: методические рекомендации, конспекты

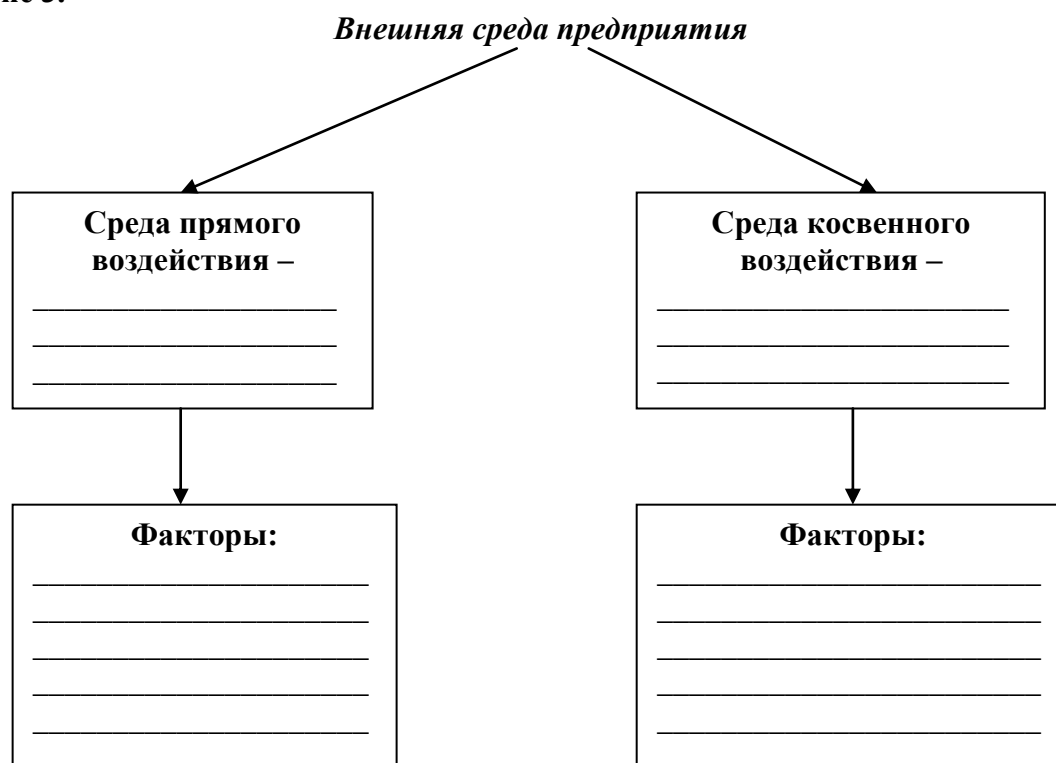
**Задание:** выполнить задания, используя конспект лекций

**Задание 1. Среда организации** – .....

Различают: \_\_\_\_\_ среду и \_\_\_\_\_ среду.

**Задание 2. Внешняя среда** предприятия представляет собой ....

**Задание 3.**



**Задание 4.** В менеджменте организации принято учитывать следующие *характеристики внешней среды*:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

Как влияет **неопределенность** внешней среды на эффективность принимаемых решений?

**Задание 5.** Дайте определение понятию **внутренняя среда** организации.

**Задание 6.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

№ п/п	Термин	Обозначение	Определение
1	Организация	А	Отделение управленческой работы от всей остальной
2	Задача	Б	Сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
3	Горизонтальное разделение труда	В	Система отношений предполагающих соблюдение утвержденных норм поведения и взаимодействия сотрудников
4	Сложность внешней среды	Г	Разделение всей работы на составляющие компоненты
5	Вертикальное разделение труда	Д	Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
6	Внутренние перемены	Е	Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки
7	Формальная структура организации	Ж	Ситуационные факторы внутри организации
8	Взаимозависимость факторов внешней среды	З	Число и разнообразие факторов, на которые организация вынуждена реагировать

**Задание 7.** Выберите правильный вариант ответа.

**1. Как формулируется понятие «задача» применительно к менеджменту?**

- а) работа, которая должна быть выполнена;
- б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;
- в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
- г) работа, которая должна быть выполнена в срок.

**2. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?**

- а) работа с людьми и информацией;
- б) работа с предметами и людьми;
- в) работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами;
- г) работа с людьми.

**3. Отличительной чертой формальной организации является:**

- а) сознательная координация действий 2 или более лиц;
- б) отсутствие единства в действиях ее членов;
- в) жесткое давление на членов организации;
- г) наличие должностных инструкций и предписаний.

**4. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор. 2. Руководители цехов, отделов. 3. Бригадиры, руководители групп. к среднему звену управления относятся:**

- а) 2,3;
- б) 2;
- в) 1,2,3;
- г) 1,2.

**5. Сущность организации состоит:**

- а) в формальном объединении людей для выполнения схожих операций;
- б) координации организационных процессов при выполнении планируемых работ;
- в) сознательной координации группой людей своей деятельности для достижения общих целей;
- г) сознательном объединении более чем двух людей.

**6. Цель организации:**

- а) это необходимый элемент внешней среды организации;
- б) подчинена индивидуальным стремлениям членов организации;
- в) определяется ситуационными факторами.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

**Тема:** Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 3 Функции менеджмента в рыночной экономике

**Вид практической работы:** семинар, решение практических ситуаций.

**Цель работы:** Выработка умения применять знания на практике

**Задачи:** 1. Развивать коммуникативные компетенции (как способности работать с текстом);

2. Развивать предметные компетенции (умение делать обоснованный, правильный выбор, оформлять таблицы);

3. Формировать ключевые компетенции (информационная (систематизировать, анализировать, использовать и обрабатывать полученную информацию); социально-коммуникативная (соотносить свои устремления с интересами других людей) )

Условия, оборудование: методические рекомендации, конспекты

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

- 1. Как по уровням управления осуществляется процесс планирования организации?
- 2. В чём заключаются основные задачи функции организации?
- 3. Какие виды и этапы контроля Вы знаете?

**Задание:**

**Задание 1:**

**Тест на тему «Функции управления»**

**1. Стратегическое планирование - это**

- а) процесс формулирования миссии и целей организации
- б) постановка вопросов что, как и когда будет производить организация и формулирование ответов на них
- с) поиск необходимых для деятельности организации ресурсов

**2. Четко выраженная причина создания организации – это**

- а) Цель
- б) Миссия
- с) Стратегия
- д) Тактика

**3. Какими должны быть цели организации?**

- a) Обязательно долгосрочными и труднореализуемыми;
- b) Легкорезализуемыми
- c) Конкретными и измеримыми
- d) Не взаимосвязанными с друг другом

**4. Мотивация - это**

- a) Внутреннее состояние, определяющее поведение человека
- b) Система поощрений хорошей работы
- c) Метод побуждения людей к труду

**5. Выберите верную последовательность потребностей согласно концепции американского социолога Маслоу:**

- a) В безопасности
- b) В самоменеджменте
- c) Физиологические потребности
- d) Социальные потребности
- e) Потребность в уважении
- f) Реализация заложенных способностей
- g) В пище и одежде
- h) В признании
- i) В нормальных условиях труда

**6. Проведение межсессионной аттестации в техникуме - это пример:**

- a) Метода мотивации
- b) Последующего контроля
- c) Текущего контроля

**7. Выберите наиболее полное и содержательное определение контроля:**

- a) Процесс обеспечения достижения организацией своих целей
- b) Разработка и анализ мероприятий, необходимых для осуществления поставленных перед организацией задач
- c) Проверка достигнутых результатов

**8. Стратегия фирмы - это**

- a) Программа действий, определяющих развитие фирмы и соответствующее ему управление
- b) Определенный способ действия фирмы
- c) Искусство руководства общественной работой

**Задание №2: Практическая ситуация**

1. Подумайте о том, какую работу вы хотели бы получить после окончания техникума. Расскажите, используя «пирамиду потребностей» А. Маслоу, почему эта работа привлекает вас.

2. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:

- ✓ Быстрого выполнения задания;
- ✓ Риска;
- ✓ Изобретения.

3. Что, по вашему мнению, будет являться наиболее важной мотивацией для следующих лиц:

- ✓ Служащего в конторе;

- ✓ Неквалифицированного работника;
- ✓ Профессионала (врача, юриста).

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5**

**Тема:** Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 4 Методы и стили менеджмента

**Вид практической работы:** семинар, решение практических ситуаций.

**Цель работы:** Выработка умения применять знания на практике

**Задачи:** 1. Развивать коммуникативные компетенции (как способности работать с текстом);

2. Развивать предметные компетенции (умение делать обоснованный, правильный выбор, оформлять таблицы);

3. Формировать ключевые компетенции (информационная (систематизировать, анализировать, использовать и обрабатывать полученную информацию); социально-коммуникативная (соотносить свои устремления с интересами других людей) )

Условия, оборудование: методические рекомендации, конспекты

**Задание:**

**Задание № 1**

Перечислите методы управления персоналом

**Задание № 2**

На какой мотивации базируются экономические методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются организационно – распорядительные методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются социально – психологические методы управления персоналом?

**Задание № 3**

Решите предложенные ситуации.

Ответы аргументируйте.

**Ситуация 1**

**Описание ситуации.**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

**Постановка задачи.**

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и , не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействуя на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

## **Ситуация 2**

### **Описание ситуации.**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

### **Постановкам задачи.**

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, часто можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

## **Ситуация 3.**

### **Описание ситуации.**

Вы недавно работаете начальником отдела в крупной торговой фирме (на эту должность перешли из другой фирмы). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору торгового зала, вы видите трех продавцов вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

### **Постановка задачи**

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять продавцам, что вы новый начальник отдела. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора заняться делом.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в торговый зал на рабочее место.
4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, какая загруженность работой, кто мешает работать. Возьмете этих продавцов на заметку.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6**

**Тема:** Решения ситуационных задач по принятию управленческих решений

**Вид практической работы:** семинар, решение практических ситуаций.

**Цель работы:** Выработка умения применять знания на практике

**Задачи:** 1. Развивать коммуникативные компетенции (как способности работать с текстом);

2. Развивать предметные компетенции (умение делать обоснованный, правильный выбор, оформлять таблицы);

3. Формировать ключевые компетенции (информационная (систематизировать, анализировать, использовать и обрабатывать полученную информацию); социально-коммуникативная (соотносить свои устремления с интересами других людей) )

Условия, оборудование: методические рекомендации, конспекты

**Вопросы по теме** (для обсуждения на занятии, для самостоятельного изучения).

1. Понятие управленческого решения в системе управления.
2. классификация управленческих решений.
3. основные типы решений в организации.
4. Сущность понятия модель.
5. Организационные модели.
6. Модель процесса принятия управленческих решений.
7. Процесс принятия решения и его структура.

**Задания:**

**Задание 1.**

*Определите виды управленческих решений по предложенным классификационным признакам для следующей ситуации:*

Фирме, представляющей западных производителей одежды на российском рынке, необходимо выбрать город для открытия регионального филиала по продажам.

	<b><i>Классификационный признак</i></b>	<b><i>Аргументация</i></b>	<b><i>Вид решения</i></b>
<b>1</b>	Функциональное содержание	Связано с организацией сбыта	
<b>2</b>	Характер решаемых задач (сфера действия)	Фирма ведёт торговую деятельность	
<b>3</b>	Уровень иерархии в системе управления	Решение касается всей системы фирмы	
<b>4</b>	Характер организации разработки и принятия решения	Т.к. фирма небольшая, скорее всего решение будет приниматься только руководителем	
<b>5</b>	Характер целей или продолжительность действия решения	Решение долгосрочно и имеет стратегическую важность для фирмы	
<b>6</b>	Причины возникновения решения	Решение принимается по инициативе фирмы ввиду необходимости развития	
<b>7</b>	Организационное оформление решения	Определяет направление развития	
<b>8</b>	Подходы к принятию решения	Необходимо провести чёткий анализ перед выбором города и партнёров	
<b>9</b>	Исходные методы разработки решения	Принятие решения будет основано на сценариях и экспертных оценках партнёров и сотрудников фирмы	
<b>10</b>	Уровень структурированности	Предположим, что фирма не часто открывает региональные филиалы	

**Задание 2.**

**Определите факторы, оказывающие описанное влияние на принятие следующего управленческого решения в ситуации:**

	<b>Влияние</b>	<b>Фактор</b>
<b>1</b>	В системе ценностей руководителя расширение рынков сбыта высоко оценивается	
<b>2</b>	Уровень риска довольно высок вследствие нестабильности экономики и низкого уровня доходов населения в регионах, однако риск может быть оправдан в случае благоприятного развития экономической ситуации в стране за счёт захвата ниши рынка.	
<b>3</b>	Изменения зависят от макроэкономической и политической ситуации, однако общая тенденция благоприятна – спрос есть, хотя пока и неплатёжеспособный	
<b>4</b>	Для прогнозирования объёма продаж стоит получить дополнительную информацию о структуре населения региона и доходах	

**Задание 3.**

**Укажите соответствующие описанию этапы разработки данного управленческого решения:**

	<b>Описание этапа</b>	<b>Этап</b>
<b>1</b>	Фирму не устраивает невысокий объём продаж, доля рынка.	
<b>2</b>	Поставлены цель и задача: Цель – необходимо развиваться и занимать новые рынки; Задача – открыть региональный филиал	
<b>3</b>	Выбран критерий принятия решения – долгосрочный перспективный объём продаж. Выбраны основные ограничения – неплатёжеспособный спрос и ненадёжность будущего партнёра	
<b>4</b>	Выявлены альтернативные варианты для филиала: Новосибирск, Нижний Новгород, Екатеринбург.	
<b>5</b>	Осуществлён выбор – открытие регионального филиала в Нижнем Новгороде.	
<b>6</b>	Подписан приказ о создании филиала, решение согласовано с учредителями фирмы. Назначен ответственный за исполнение приказа.	
<b>7</b>	Исполнителю сообщено о задании и сроках исполнения. Исполнитель проинформирован об условиях оплаты за выполнение задания.	

**Задание 4.**

**Следует принять необходимые управленческие решения по разрешению возникшей ситуации:**



1. У членов коллектива отсутствует необходимая производственная и трудовая дисциплина.
2. В коллективе имеются дезорганизаторы, пьяницы, работники с низкими моральными качествами.
3. Трудящиеся не подготовлены к восприятию мероприятий, связанных с ускорением научно-технического прогресса.
4. Общественные организации (профсоюзы) играют незначительную роль в оздоровлении морально-психологического климата в коллективе.
5. В коллективе наблюдается высокая текучесть кадров.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7**

**Тема:** Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 5 Процесс принятия и реализации управленческих решений

**Вид практической работы:** деловая игра.

**Цель работы:** Выработка умения применять знания на практике

**Задачи:** 1. Развивать коммуникативные компетенции (как способности работать с текстом);

2. Развивать предметные компетенции (умение делать обоснованный, правильный выбор, оформлять таблицы);

3. Формировать ключевые компетенции (информационная (систематизировать, анализировать, использовать и обрабатывать полученную информацию); социально-коммуникативная (соотносить свои устремления с интересами других людей) )

Условия, оборудование: методические рекомендации, конспекты

## **ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА**

### **Задание №1**

Ознакомьтесь с описанием деловой игры

### **Задание №2**

**Ответьте на вопросы:**

1. Какие методы оптимизации управленческих решений вам известны?
2. Когда следует применять мозговой штурм?
3. Опишите методику проведения «Мозгового штурма»

### **"Мозговой штурм" - способ генерации новых идей**

*Цели и задачи деловой игры*

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

### **Порядок проведения деловой игры**

#### **1. Постановка проблемы.**

Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей. Время - 10 мин.

#### **2. Разминка.**

Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа -помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.). Время -15-20 мин.

3. "Мозговая атака" - поставленной проблемы.

Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи. Время -10-15 мин.

4. Оценка и подбор наилучших идей.

Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают. Время -10-15 мин.

5. Сообщение о результатах "мозговой атаки".

Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

**Сценарий деловой игры**

1. Во время игры нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов, есть ведущий и участники; никто не может претендовать на особую роль или привилегии; преимущества не дает даже авторство блестящих идей.
2. Участник игры должен стремиться не к демонстрации своих познаний и квалификации, а к решению выдвинутой проблемы.
3. "Мозговой штурм" требует полного раскрепощения мысли и свободы для выступления; чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на ее успех.
4. Как бы фантастична и невероятна ни была идея, выдвинутая кем-либо из участников игры, она должна быть встречена с одобрением.
5. Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки - они мешают построению и формированию новых идей.
6. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками игры.
7. "Мозговая атака" не терпит шаблонного мышления; полное освобождение от плена стереотипов, стандартов и традиций - важнейшее условие успешного творческого поиска.
8. Если не хотите обречь поиск на неудачу, избегайте мысли, что обсуждаемая проблема может быть решена только известными способами.
9. Не допускайте суждения, будто данная проблема вообще не разрешима. Теоретически таких положений в практике не существует.
10. Попробуйте с самого начала убедить себя, что положительное разрешение данной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.
11. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.
12. В ходе игры допускаются и приветствуются дополнения и усовершенствования идей, предложенных вами или другими участниками "мозговой атаки".
13. Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.
14. Тщательно, но корректно формулируйте свои мысли, не огорчайтесь, если вас не поймут, сделайте попытку еще раз изложить идею.
15. Не ждите одобрений или осуждений вашего предложения со стороны коллег, лучше подумайте, как его можно усовершенствовать.
16. Не обращайтесь к руководителю "мозговой атаки" за поддержкой - до окончания игры он не имеет права на публичную оценку.

17. Если проблема в целом не поддается решению, попробуйте расчленить ее на составные элементы и поразмыслите над каждым из них в отдельности.
18. Используйте способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок; попытайтесь струировать некоторую систему из казалось бы чуждых друг другу частей.
19. Осмысливая выдвинутую для решения проблему, можно попытаться сделать все наоборот; ставить задачу, обратную данной, изменить последовательность действий, операций, расположение деталей т.д.
20. Попробуйте для решения данной проблемы использовать известные вам способы и приемы, применение которых в других ситуациях дает положительные результаты.
21. Оценка и решение поставленной задачи не обязательно могут быть найдены только в фирме, попытайтесь вспомнить интересные неожиданные разрешения сходных проблем в других деятельности.
22. Не стесняйтесь произвольно менять параметры в поставленной проблеме: уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры, расстояния и т.д. Если идея решения будет найдена, ее можно доработать до уровня установленных фирмой границ.
23. В процессе "мозговой атаки" меньше обращайтесь внимание на возможные последствия, думайте о том, насколько ваше предложение может быть существенным для фирмы, в которой вы работаете.
24. Помните: оптимизм и уверенность удесятерят умственную и психическую энергию человека
25. За пять минут до начала игры попытайтесь ответить на следующие вопросы:
  - заслуживает данная проблема моего внимания?
  - что дает ее решение?
  - кому и для чего это нужно?
  - что произойдет, если ничего не менять?
  - что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

Примерные ситуации для проведения "мозгового штурма"

Задание 1.

Предложите несколько идей, которые вы реализуете, если вас назначат директором предприятия \_\_\_\_\_

Задание 2.

Действительно ли мужчины способнее женщин в управленческой деятельности? нет, объясните, почему возникло такое мнение. (Приведите максимум примеров.)

Задание 3.

Если нарушитель технологической дисциплины фирмы по производству продукции, ведение которого осуждается в трудовом коллективе, поднялся бы и демонстративно вышел из помещения то какие действия вы предприняли бы и к чему бы они привели?

Задание 4.

Какие идеи вы предложили бы для того, чтобы сократить число бракованной продукции выпускаемой фирмой?

Задание 5.

Какое применение можно найти для женской пудреницы? (Дайте максимум идей.)

Время на выполнение каждого задания - 5 мин.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 8

**Тема:** Решение ситуационных задач и проблемных вопросов по темам раздела 6 Коммуникации и деловое общение

**Вид практической работы:** решение практических ситуаций.

**Цель работы:** Выработка умения применять знания на практике

**Задачи:** 1. Развивать коммуникативные компетенции (как способности работать с текстом);

2. Развивать предметные компетенции (умение делать обоснованный, правильный выбор, оформлять таблицы);

3. Формировать ключевые компетенции (информационная (систематизировать, анализировать, использовать и обрабатывать полученную информацию); социально-коммуникативная (соотносить свои устремления с интересами других людей) )

Условия, оборудование: методические рекомендации, конспекты

### ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

#### Задание №1

Ознакомьтесь с характеристикой делового совещания для составления общего представления о деловых совещаниях, их преимуществах и недостатках по сравнению с другими видами управленческой деятельности;

Изучите процесс подготовки и проведения совещания, типы участников обсуждения.

#### Задание №2

Ответьте на вопросы:

1. Дайте определение деловому совещанию
2. Каковы преимущества деловых совещаний перед другими видами управленческих контактов
3. Имеются ли недостатки у такой формы совместного обсуждения и принятия решений?
4. В чем проявляется низкая эффективность некоторых совещаний?
5. Опишите порядок проведения совещания

#### Задание № 3

Составьте план проведения делового совещания актива группы на тему: «Повышение успеваемости студентов группы»

#### Характеристика делового совещания

Деловые совещания (заседания) — это важнейшая форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
- проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;
- участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;

- имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- размывание ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей — менеджеров;
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего времени проводят на совещаниях и конференциях.

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность.

Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.

Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:

- в обмене информацией;
- в выявлении мнений;
- в анализе трудных ситуаций и проблем;
- в принятии решений по комплексным вопросам.

При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания:

- решение ответственного руководителя;
- несколько телефонных звонков;
- совещание по селектору;
- совещание по сети Интернет или Интранет;
- объединение с другим совещанием.

Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.

Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.

Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:

- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
- располагающих соответствующими специальными знаниями;
- исполняющих решения;
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- ответственных за надлежащее исполнение;
- опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием

времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.

Подготовка помещения для проведения совещания.

Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.

Подготовка объявлений и указателей.

Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.

Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников.

Заказ транспорта для обслуживания участников совещания.

Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания.

Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений.

Подготовка культурной программы для участников совещания.

Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:

- начальная подготовка;
- текущая подготовка совещания;
- действия накануне совещания.

Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случаи наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:

- перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;
  - начать заседание точно вовремя;
  - сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;
  - согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.;
  - поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;
  - держать под контролем перерывы;
  - распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения;
  - во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;
  - повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;
  - в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;
  - перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;
  - завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов.
- Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;
- закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня.
- После совещания рекомендуется:

- проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:
- Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
- Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?
- Началось ли заседание вовремя?
- Соблюдались ли повестка дня и регламент?
- Была ли достигнута цель совещания?
- Какой процент решения выполняется в установленные сроки?
- Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
- Следует ли продолжать проводить совещания?
- Сколько времени было использовано неэффективно?
- Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его подготовку и проведение?
- по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;
- составить и выслать участникам четкий итоговый протокол — не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);
- контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;
- информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

## **Список источников**

### **Основные источники**

1. Гражданский кодекс РФ по сост. на 22.06.2017.- КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. - [М., 2017]
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях. 29.07.2017 - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. - [М., 2017]
3. Налоговый кодекс РФ. по сост. на 18.07.2017: - КонсультантПлюс [Электрон. ресурс]. – Электрон. дан. - [М., 2017]
6. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент : учебник – 11-е изд., М. : ИЦ «Академия», 2014 г.
7. Попова А. А. Менеджмент : практикум : уч/пособие, Ростов н/Д : Феникс, 2015 г.

### **Дополнительные источники:**

1. Грибов В.Д. Экономика организации (предприятия)практикум: учеб. пособие/В.Д. Грибов.- М.: Кнорус,2017-196 с. [http://www book.ru](http://www.book.ru)
2. Горфинкель В.Я. «Экономика организации», учебник, ЮНИТА-ДАНА, 2011

### **Интернет-ресурсы:**

1. Информационно правовой портал <http://konsultant.ru/>
2. Информационно правовой портал <http://www.garant.ru/>
3. Официальный сайт Пенсионного фонда России <http://www.pfrf.ru/>
4. Официальный сайт Фонда социального страхования <http://fss.ru/>