


Министерство просвещения Республики Башкортостан  
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение  
Октябрьский многопрофильный профессиональный колледж

Утверждено  
На заседании МС  
протокол №1 от «29» 08 2025 г.

Рассмотрено  
на заседании ПЦК профессионального цикла  
протокол № 1 от «29» 08 2025 г.  
Председатель ПЦК  Г.Ф.Ямаева

Методические рекомендации  
по обеспечению практических работ по учебной дисциплине

ОП.10 Менеджмент

ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО  
ЗВЕНА ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
38.02.03 ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ЛОГИСТИКЕ

Разработал преподаватель Ильина М.Е



## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Требования Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования направлены на формирование у студентов определенных профессиональных компетенций, которые способствуют внедрению молодого специалиста в профессиональную деятельность без особых нравственных и моральных травм.

Современный выпускник должен обладать мобильностью, позволяющей не только применять на практике полученные знания, но и выбирать рациональные пути решения различных задач.

Именно на формирование такой мобильности в настоящее время должны быть направлены практические занятия, основной задачей которых является закрепление и углубление теоретических знаний. Практическое занятие - это форма организации учебного процесса в ГБПОУ ОМПК, предполагающая выполнение студентами заданий практической работы.

Дидактическая цель практических работ - формирование у студентов образовательной организации элементов общих и профессиональных компетенций, а также практических умений, необходимых для изучения последующих дисциплин, профессиональных модулей.

На практических занятиях по дисциплине ОП.10 Менеджмент у студентов специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике формируется умение решать задания практической направленности, которое в дальнейшем должно быть использовано для решения профессиональных задач по специальным дисциплинам. Содержание практических работ направлено на формирование элементов общих и профессиональных компетенций, в соответствии с рабочей программой дисциплины ОП.10 Менеджмент, а именно:

**В процесс освоения дисциплины у студентов должны формироваться общие компетенции (ОК):**

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;

ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;

ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

**В процесс освоения дисциплины у студентов должны формироваться профессиональные компетенции (ПК):**

ПК 1.1. Осуществлять сопровождение, в том числе документационное, процедуры закупок. ПК 1.2. Организовывать процессы складирования и грузопереработки на складе. ПК 1.3 Осуществлять документационное сопровождение складских операций. ПК 1.4 Применять модели управления и методы анализа и регулирования запасами.
ПК 2.1. Сопровождать логистические процессы в производстве, сбыте и распределении. ПК 2.2. Рассчитывать и анализировать логистические издержки в производстве и распределении.
ПК 3.1. Планировать, подготавливать и осуществлять процесс перевозки грузов. ПК 3.2. Определять параметры логистического сервиса. ПК 3.3 Оценивать качество логистического сервиса.
ПК 4.1. Планировать работу элементов логистической системы. ПК 4.2. Владеть методологией оценки эффективности функционирования элементов логистической системы. ПК 4.3. Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы.

### Требования к формированию личностных результатов

<b>Личностные результаты реализации программы воспитания</b> <i>(дескрипторы)</i>	<b>Код личностных результатов реализации программы воспитания</b>
Проявляющий и демонстрирующий уважение к труду человека, осознающий ценность собственного труда и труда других людей. Экономически активный, ориентированный на осознанный выбор сферы профессиональной деятельности с учетом личных жизненных планов, потребностей своей семьи, российского общества. Выражающий осознанную готовность к получению профессионального образования, к непрерывному образованию течение жизни Демонстрирующий позитивное отношение к регулированию трудовых отношений. Ориентированный на самообразование и профессиональную переподготовку в условиях смены технологического уклада и сопутствующих социальных перемен. Стремящийся к формированию в сетевой среде личностно и профессионального конструктивного «цифрового следа»	<b>ЛР 4</b>

<b>Личностные результаты реализации программы воспитания, определенные отраслевыми требованиями к деловым качествам личности</b>	
Соблюдающий в своей профессиональной деятельности этические принципы: честности, независимости, профессионального скептицизма, противодействия коррупции и экстремизму, обладающий системным мышлением и умением принимать решение в условиях риска и неопределенности	<b>ЛР 13</b>
Готовый соответствовать ожиданиям работодателей: проектно-мыслящий, эффективно взаимодействующий с членами команды и сотрудничающий с другими людьми, осознанно выполняющий профессиональные требования, ответственный, пунктуальный, дисциплинированный, трудолюбивый, критически мыслящий, нацеленный на достижение поставленных целей; демонстрирующий профессиональную жизнестойкость	<b>ЛР 14</b>
Открытый к текущим и перспективным изменениям в мире труда и профессий	<b>ЛР 15</b>

В ходе практических работ студенты овладевают умениями:

- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- разрабатывать мотивационную политику организации;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента (по отраслям).

Для подготовки студентов к предстоящей трудовой деятельности важно развить у них интеллектуальные умения - аналитические, проектировочные, конструктивные, поэтому характер заданий на занятиях должен быть таким, чтобы студенты были поставлены перед необходимостью анализировать процессы, состояния, явления, проектировать на основе анализа свою деятельность, намечать конкретные пути решения той или иной практической задачи.

В качестве методов практического обучения профессиональной деятельности в данном методическом сопровождении представлены: анализ и решение ситуационных задач, деловая игра.

Структура практического занятия:

- сообщение темы и цели работы;
- актуализация теоретических знаний, которые необходимы для выполнения практической работы;
- ознакомление обучающихся с алгоритмом проведения практической работы;
- инструктаж по технике безопасности (по необходимости);
- ознакомление со способами фиксации полученных результатов;
- непосредственное проведение практической работы;
- обобщение и систематизация полученных результатов (в виде таблиц, графиков, отчетов);
- подведение итогов практического занятия.

Преподаватель проверяет отчет студента о выполненной практической работе и делает отметку в журнале учебных занятий в соответствии с правилами ведения журнала.

## Практическая работа №1

### «Применение менеджмента в современном мире»

Практическая работа проводится после изучения тем: «Основные понятия менеджмента», «Исходные положения менеджмента», «Зарождение менеджмента».

Цель: систематизировать и проверить теоретические знания студентов, проконтролировать умения студентов применять знания при создании собственного предприятия и не путать такие понятия как «менеджер», «бизнесмен», «предприниматель», а также правильно выстраивать уровни управления.

Практическая работа состоит из следующих вопросов. Время выполнения практической работы – 2 часа.

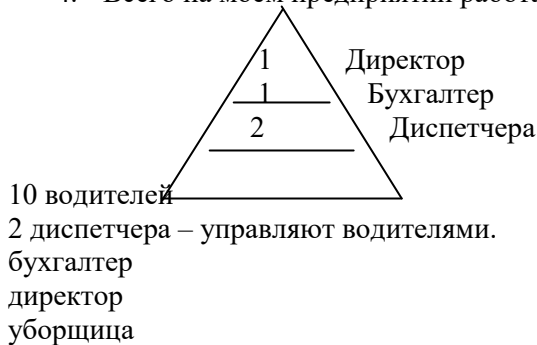
#### Создание предприятия

##### Вопросы работы:

1. Название предприятия (форма собственности и название) ИП, АО, ООО, и т.д.
2. Юридический адрес предприятия
3. Что изготавливает или производит предприятия (какие услуги оказывает)?
4. Укажите общее количество работающих сотрудников на предприятии. Вычертите пирамиду уровней управления. Указав количество работающих на каждом уровне.
5. Перечислите основные задачи вашего предприятия:
  - a. экономические (связанные с финансово-хозяйственной деятельностью предприятия)
  - b. производственные (связанные с развитием производства, материально-технической базы);
  - c. маркетинговые (продвижение товара или услуги на рынок, доведение до конечного потребителя);
  - d. социальные (удовлетворение потребностей общества);
  - e. экологические;
6. Какие принципы управления по А. Файолю подходят к вашему предприятию и почему (не менее 4 принципов)?
7. Перечислите, в чем заключаются функции менеджера для данного предприятия (не менее пяти обязанностей).
8. Как ваше предприятие при создании и внедрении на рынок сможет выжить в жесткой конкурентной борьбе? (Какой комплекс мер будет принят?)

##### *Пример выполнения работы*

1. Индивидуальный предприниматель Иванов Василий Петрович. «Быстрые колеса».
2. 241011 г.Брянск, ул. Красноармейская д.56 оф. 4, тел.(8432) 66-18-00
3. Оказывает услуги населению по грузоперевозкам от 1,5 тонн и более.
4. Всего на моем предприятии работает 15 человек



5. Основной и экономической целью предприятия: получение прибыли и удовлетворение потребностей населения и предприятий в грузоперевозках.
  - b.увеличение машин, расширение фирмы;
  - c. размещение рекламы, скидки постоянным клиентам, гарантия;
  - d. предоставление работникам соц. пакета, удовлетворение потребностей населения в грузоперевозках, оплачивание мобильной связи и т.д.;
  - e. благоустройство территории, максимальное снижение выхлопных газов и т.д.
6. Принципы А. Файоля: Полномочия и ответственность, за возложенные полномочия на моем предприятии всегда следует ответственность;  
Вознаграждение персонала, за хорошую работу работники получают премии и надбавки;  
Централизация, за директором закрепляются вопросы стратегического характера и развития предприятия;  
Стабильность рабочего места, стараемся поощрять персонал, предоставляем соц. пакет.
7. На данном предприятии функцию менеджера выполняет директор: организует работу предприятия, финансирует, принимает на работу и т.д.
8. Выжить в жесткой конкурентной борьбе поможет следующие меры:
  - ❖ исследование слабых сторон конкурентов;
  - ❖ проведение широкомасштабной рекламной компании;
  - ❖ распространение благоприятного мнения о компании и т.д.



## Практическая работа №2 « Школы менеджмента»

Применяем метод единства теории и практики.

Цель: привить навыки анализа собственной работы и на основных результатах анализа составить стратегическое планирование предприятия

Практическая работа состоит из следующих вопросов. Время выполнения практической работы – 2 часа.

Вопросы работы:

1. Сравнить по основным показателям (по отношению к вашему предприятию, как вы его оцениваете)

Показатели	Шкала оценки	Ваша оценка
1.	высокая-5 баллов; средняя-3 балла низкая-0-2 балла	
2.		
3.		
4.		
5.		

2. Анализ поставщиков (на момент открытия моего предприятия, мне понадобилось:)

Вид ресурса	Возможные поставщики	Цена за ед. ресурса (руб)	Потребность в ресурсах (1 день)	Общая стоимость (руб)
Итого за день				

3. Опишите краткосрочные и среднесрочные планы предприятия.

4. Анализ конкурентов (по характеристикам продукции не менее пяти, с названием конкурентов).

Характеристика услуг				Мое предприятие

5. Составить план стратегического развития вашего предприятия.

### Пример выполнения работы

1. Сравнить по основным показателям (по отношению к вашему предприятию)

Показатели	Шкала оценки	Ваша оценка
1. Качество услуг	высокая-5 баллов; средняя-3 балла низкая-0-2 балла	4
2. Дополнительные услуги		5
3. Доступность цены		5
4.Используемые технологии		5
5. Производительность		3

2. Анализ поставщиков

Вид ресурса	Возможные поставщики	Цена за ед. ресурса (руб)	Потребность в ресурсах (1 день)	Общая стоимость (руб)
Топливо	Shell ТНК	23р.40к 23р.50к. 23р.00к	в среднем 1 одна машина 20 литров в день 23*20*10=4600р.	4600
Масло	Shell ТНК	100 98 100	-	1000
Запчасти	магазины			

тел. услуги	Ростелеком Центртелеком Кабельные сети	350 300 320	в месяц 300 руб.: 30 дней = 10 руб.	10
Мобильная связь	МТС Билайн Мегафон	527 495 495	495 в месяц: 30дней	16,5
Интернет	Ростелеком Центртелеком Кабельные сети	1000 700 800	700руб.	25
Коммунальные услуги. Аренда	коммунальные сети	1500  3000	1500/30=50руб.  3000/30	50  100
Бытовая химия	РГ Апрель Кристалл	порошок 30руб. средство для мытья 40руб. и прочее 50руб	30+40+50=120руб	4
Итого за день				5806руб.

#### Без запчастей

3. Определение: краткосрочных и среднесрочных планов.

Краткосрочные планы (до года): в течение месяца увеличение выпусков рекламы с целью привлечения клиентов; в течение года проведение корпоративных вечеров т.д.

Среднесрочные планы (от года до пяти) – открытие дополнительного офиса, приобретение собственного гаража и т.д.

4. Анализ конкурентов (по характеристикам продукции не менее пяти).

Характеристика услуг	Такси Вираз	Совтранс	Такси Престиж	Мое предприятие
Быстрота доставки	низкая	средняя	высокая	высокая
Объем груза	средняя	высокая	средняя	средняя
Предоставление доп. услуг	высокая	средняя	высокая	высокая

5. Составить план стратегического развития вашего предприятия. Данный план составлен на долгосрочный период времени. Обеспечить охрану грузов (наладить совместную работу с охранным предприятием), выход на внешний рынок (увеличения количества перевозок за рубеж), получение кредита в размере 10000000 рублей на развитие фирмы (увеличение штата машин, открытие собственного автосервиса и т.д.)

### Практическая работа № 3. Организационная структура предприятий.

#### Цели:

1. Закрепить на практике знания по составлению организационных структур управления.
2. Развивать аналитические способности при определении преимуществ и недостатков заданной организационной структуры.
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2 .

#### Задание:

1. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее.

Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

2. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать

Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения, производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

#### **Содержание отчёта.**

Наименование и цель работы.

Задание 1.

Задание 2.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 3: Структура организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите основные принципы построения организационных структур. 2. Перечислите достоинства и недостатки перечисленных видов организационных структур: линейная, матричная, штабная.

**Практическая работа №4.5.**  
**Внутренняя и внешняя среды организации.**

**Цели:**

1. Дать определение понятию «менеджмент», «бизнес-планирование», «внутренняя среда», «внешняя среда»;
2. Выполнить SWOT-анализ на примере заданного предприятия (организации).
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2.

**Задание:**

**Экспресс SWOT-анализ**

\_\_\_\_\_

**наименование предприятия**

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

На первом этапе выбираются основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам нашей фирмы, а также к возможностям и угрозам внешней среды. Все факторы заносятся в таблицу (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Общая матрица SWOT-анализа

	Факторы	
	+ (положительные)	- (отрицательные)
Внутренняя среда (зона А)	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Внешняя среда (зоны В и С)	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>

На втором этапе строится перекрестная матрица экспресс-анализа. Для этого из всех факторов, которые мы выбрали в Таблице 1, выбираются те, которые можно соотнести между собой по принципу: "наша Сильная сторона 1 помогает воспользоваться Возможностью 1, на наша слабая сторона 1 может пагубно сказаться, если случится угроза 1"

- и т.д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу.

Пример матрицы экспресс SWOT-анализа:

	Сильные стороны (С) нашей фирмы: C1 C2 C3	Слабые стороны (CC) нашей фирмы: CC1 CC2 CC3
Возможности, предоставляемые внешней средой (В): B1	C1 позволяет нам воспользоваться B1 и B2	CC1 может помешать нам воспользоваться B2 и B4

B2 B3		
Угрозы внешней среды (У): У1 У2 У3	С2 позволит нам противостоять У1, У2 и У5	СС2 может привести фирму к тяжелому положению в случае возникновения У3, У5 и У6

Задача SWOT-анализа - дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение.

Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

**Содержание отчёта.**

Наименование и цель работы.

Задание 1.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 3: Структура организации.

Внешняя и внутренняя среда организации.

**Практическая работа 6**  
**«Школы менеджмента»**

Проводиться после изучения следующих тем: «Планирование», «Разработка организационных структур», «Понятие мотивации», «Контроль», «Делегирование полномочий».

Цель работы в систематизации полученных результатов и анализа эффективности контроля.

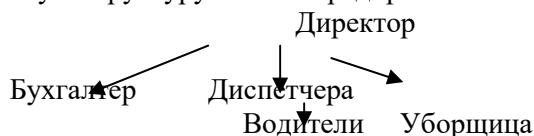
Практическая работа состоит из следующих вопросов. Время выполнения практической работы – 2 часа.

Вопросы работы:

1. Определите миссию предприятия.
2. Разработайте организационную структуру вашего предприятия. Определите тип организационной структуры вашего предприятия, обоснуйте.
3. Как происходит набор персонала на предприятие или фирму. Кто за это ответственен?
4. Охарактеризуйте методы мотивации персонала на вашем предприятии или фирме. Как удержать и привлечь персонал на предприятие или фирму?
5. Планируемый штат сотрудников в течение будущих пяти лет, возможен или нет? (из второй практической работы)
6. Перечислите полный ассортимент продукции или услуг.
7. Какие виды контроля применяются на предприятии? Как эффективно они реализуются.

### **Пример выполнения работы**

1. Определите миссию предприятия (миссия не должна включать в себя получение прибыли).  
Решение проблем с грузоперевозками. Максимальное удовлетворение потребностей потребителей в грузоперевозках от 1,5 тонн и более.
2. Разработайте организационную структуру вашего предприятия.



Линейно-функциональный тип организационной структуры

3. Набор персонала происходит по следующей схеме: объявление в СМИ или заявка в службу занятости, заполнение анкеты, после анализа анкет – приглашение на собеседование, после собеседования директор принимает решения о приеме на работу.
4. Методы мотивации, применяемые на предприятии:
  - ♦ материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество;
  - ♦ разовое денежное вознаграждение за выполнение определенного вида работ;
  - ♦ поощрение свободным временем или предоставление работнику самому планировать свой рабочий день, ведущее к росту производительности;
  - ♦ общественное и личное признание заслуг работника по средствам благодарностей, похвалы в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу
5. Планируемый штат сотрудников в течение будущих пяти лет – расширение конечно возможно, в связи с тем, что прибыль начнет расти и соответственно открытие дополнительных офисов и приобретение своего гаража потребует новых работников, как водителей так и обслуживающего персонала.
6. Перечислите полный ассортимент продукции или услуг  
Оказывает услуги населению по грузоперевозкам от 1,5 тонн и более, как в городе, так и за его пределами (по России и странам ближнего зарубежья).  
Дополнительные услуги:
  - ✓ погрузка и выгрузка;
  - ✓ охрана груза;
  - ✓ страховка грузов и т.д.
7. Какая сфера контроля на предприятии? Какие виды контроля применяются на предприятии? Как эффективно они реализуются.

На моей фирме узкая сфера контроля и применяются следующие виды контроля: предварительный до начала работы (например, при заступлении на работу, водитель осматривает машину все ли в порядке и т.д., диспетчер контролирует присутствие водителя – его внешний вид – состояние здоровья и т.д.) и текущий контроль – во время работы контролируется время доставки, где находится водитель; заключительный контроль – осуществляется непосредственно после выполнения заказа (степень удовлетворенности клиентом оказанных услуг).

### **Практическая работа №7.**

#### **Составление миссии и целей организации. Стратегический план.**

##### **Цели:**

1. Научиться формулировать миссию и цели организации.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2.

##### **Задание:**

- 1) сформулировать миссию и цели следующих организаций различных объемов и направлений деятельности:

- розничная торговая организация;
- оптовая торговая организация;
- объединение розничных торговых организаций;
- оптово-розничное объединение торговых организаций;
- производственно-торговое объединение;

- 2) оформить задание в виде следующей таблицы:

<i>№ п/п</i>	<i>Организация</i>	<i>Миссия организации</i>	<i>Цели организации</i>
1.	Розничная торговая организация		

**Содержание отчёта.**

Наименование и цель работы.

Задание представленное в форме заполненной таблицы.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 6: Анализ сильных и слабых сторон предприятия.

**Практическая работа №8.**  
**Организационная деятельность коллектива. Использование приемов аттракции при работе с подчиненными.**

**Цели:**

1. Усвоить принципы психологических взаимоотношений руководитель - подчиненный.
2. Проанализировать приемы положительного влияния на подчиненных.
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

**Задание:**

1. Изучите способы влияния руководителя на подчиненных. Назовите сильные и слабые стороны убеждения.
2. Изучите способы положительного влияния руководителя на подчиненных.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

1. «Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойней тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы. Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла» Д. Карнеги.)
2. Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь из Ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой - и Вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда Вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре Вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное - Вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.
3. «Насилие» над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого Вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что Вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у Вас самые веские основания. Если Вы этого достигнете, у Вас будет взаимопонимание с этим человеком.
4. Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от Вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит. Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такие рискованные мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.
5. Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому Вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время Вы убедитесь, что Ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6. «Поставьте себя на мое место». Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия - размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать «с его точки зрения», решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей - показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удастся, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

3. Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.

4. Приведите примеры ситуаций положительного влияния на подчиненных.

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

Выводы о значении практической работы в освоении темы.

**Практическая работа №9. Планирование и организация деятельности предприятия.  
Формирование организационной структуры управления.**

Цели: - усвоение принципов бюджетного планирования

Задание: - составить график движения материалов  
- составить баланс материальных ресурсов  
- составить график денежных поступлений и выплат  
- составить баланс денежных средств

Данные для выполнения работы:

На 01.01. 2014г. на предприятии имеются следующие ресурсы:

- материальные запасы – 210 000р.
- денежные средства – 720 000р.

В течении первых трех месяцев года произошли следующие изменения:

Январь	Февраль	Март
– поступление выручки от реализации продукции 260 000р. - выплата зарплаты 80 000р. - налоги 30 000р. - оплата материалов – 80 000 р. - отпуск материалов на производство – 60 000р. - продажа материалов – 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 270 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 88 000р. - отпуск материалов на производство – 64 000р. - продажа материалов 10 000р.	- поступление выручки от реализации продукции 280 000р. - выплата зарплаты 85 000р. - налоги 31 000р. - оплата материалов – 96 000р. - отпуск материалов на производство – 69 000р.

В дальнейшем планируется ежемесячное:

- увеличение выручки на 10 000р.
- увеличение налогов на 1000р.
- увеличение зарплаты на 3 000р.
- увеличение отпуска материалов на производство на 5 000р.
- увеличение затрат на оплату материалов на 8 000 р.

Помимо этого:

- в апреле планируется поступление от продажи основного средства – 110 000р.
- в мае реализация материалов на 40 000р.

График движения материалов

месяц	Остаток на начало месяца	Поступление материалов от поставщика	Отпуск материалов на производство	Продажа материалов	Остаток на конец мес.
01					
02					
03					
04					
05					
06					
07					
08					
09					
10					
11					
12					
Итого:	-				-

Плановый баланс материальных ресурсов

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Текущее потребление	
Поступление материалов от поставщика		Реализация на сторону	

Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	
Баланс		Баланс	

График денежных поступлений и выплат

	Остаток на начало месяца	Поступление выручки	Поступление от реализации материалов	Поступление от реализации основных средств	Выплата зарплаты	Уплата налогов	Оплата поставщикам за материалы	Остаток на конец мес.
01								
02								
03								
04								
05								
06								
07								
08								
09								
10								
11								
12								
Итого:	-							-

Плановый баланс денежных средств

Источники ресурсов	Сумма, руб.	Распределение ресурсов	Сумма, руб.
Остаток на начало года		Оплата поставщикам	
Поступление выручки		Прочие выплаты	
Прочие поступления		Остаток на конец года	
Итого		Итого	
Баланс		Баланс	

### Практическая работа № 10

Мотивация и контроль в деятельности человека.

Разработка мотивационной политики организации.

Практикующее упражнение - Основы мотивации

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

вас лично на работе (в классе):

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

квалифицированного рабочего:

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

служащего в конторе:

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

профессионала (врача, юриста, преподавателя),

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

неквалифицированного

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

5. \_\_\_\_\_

Примечание: Сначала в течение 10—15 мин проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20—30 мин обсудите в группе и достигните консенсуса. В классе с преподавателем в течение 15—20 мин обсудите и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

### 13.2 Практическое задание - Факторы мотивации

Перечисленные факторы трудовой мотивации Ф. Герцберга (трудовые успехи, социальный статус, личные склонности работника, признание заслуг, служебный и профессиональный рост, условия труда, отношения непосредственного начальника, степень ответственности, зарплата, сам процесс труда, гарантии сохранения работы) классифицируйте по степени влияния на мотивацию,

Заполните таблицу:

Факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом,  
позитивны

мотивация носит нейтральный характер

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

мотивация растет

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### Тест «Иерархия потребностей по А. Маслоу»

Следующие утверждения имеют семь вариантов ответа:

полностью положительно	положительно	не совсем положительно	не знаю	не совсем отрицательно	отрицательно	полностью отрицательно
+3	+2	+1		-1	-2-	-3

Отметьте один из семи предложенных Вам вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения.

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.
2. Более детальное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точнее знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Обезличенный контроль часто приводит к притуплению его восприятия работником.

8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки вне рабочих мероприятий после работы.
13. Гордость за работу — лучшее вознаграждение.
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.
15. Взаимоотношения в неофициальных группах — необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.
18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программ работы и решении.
19. Безопасность работы важна для работников.
20. По мнению работников, наличие хорошего оборудования — необходимое условие успешной работы.

### **Ключ**

В пирамиде А. Маслоу мы находим пять уровней потребностей. По этому принципу потребности (утверждения) распределяются в соответствии с номерами вопросника по следующим направлениям:

- 1) 10, 11, 13, 18 = ? ; - потребность самовыражения
- 2) 6, 8, 14, 17 = ? ; - потребность самоутверждения
- 3) 5, 7, 12, 15 = ? ; - социальные потребности
- 4) 2, 3, 9, 19 = ? ; - потребности в защите и безопасности
- 5) 1, 4, 16, 20 = ? . - физиологические потребности

### **Ситуации для анализа**

#### **Ситуация 1**

Вы руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поставил на нее работать молодого перспективного специалиста. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение очень возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или мне отдают машину, или я ухожу из организации. Ваши действия?

---

---

---

---

---

---

---

### Ситуация 3

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый сказал: «Главное — что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй сказал: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Постановка задачи: Словам какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

---

---

---

---

### Практическая работа №11. Психологические методы управления.

#### Цели:

1. Отработка умения организовать собственную работу.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

#### Задание:

1. Составить профессиональный (карьерный) план по достижению сформулированной цели (фрагмент плана представлен)

№	Цель	Значимость	Срок (год)	Практические меры	Срок (к какому времени)	Контроль
---	------	------------	---------------	----------------------	-------------------------------	----------

1	Стать коммерческим  директором крупного предприятия	высокая	2018	Окончить МИЭМП Приобрести опыт коммерческой работы Стать руководителем коммерческого отдела предприятия	2012 2014    2016	
---	--	---------	------	--	----------------------------------	--

2. Рассмотреть в представленном бланке каждое дело с точки зрения возможности его делегирования подчиненным (планом должно быть охвачено не более 70 проц. времени). Выполнить окончательный вариант плана.

#### **Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2.

#### **Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала**

### **Практическая работа №12.**

#### **Составление планов проведения совещаний, бесед.**

#### **Цели:**

1. Уяснить сущность и цели деловой беседы.
2. Актуализировать основные этапы процесса подготовки и проведения деловой беседы.
3. Получить определенные навыки в подготовке и проведении деловой беседы, в подготовке коммерческих предложений.
4. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

#### **Задание:**

Для выполнения практической работы №5, необходимо выполнить домашнее задание: собрать через Интернет информацию об интересующей организации (торговой). Наша организация является поставщиком. Выяснить, каково состояние и тенденции развития сектора рынка, какие возможности на нем есть для нас? Чем мы можем быть полезны выбранной торговой компании? Собрать информацию об использовании данной компанией товаров (услуг), аналогичных нашим.

#### **План:**

1. Определить цели предстоящей встречи.
2. Подготовиться к встрече.
3. Подготовиться для обсуждения возможных возражений собеседника в ходе встречи.
4. Составить рабочий план беседы.
5. Провести деловую беседу и принять решение.

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

Задание 5.

**Цели:**

1. Повторить процесс подготовки и проведения совещания.
2. Выполнить практическое задание по подготовке и проведению совещаний.

**Задание:**

Вы – главный бухгалтер коммерческой фирмы. Вам следует организовать и провести совещание по результатам работы за прошедший год. Разработайте технологию проведения делового совещания.

**План:**

1. Подготовиться к деловому совещанию.
2. Описать проведение делового совещания.
3. Охарактеризовать принятые решения.

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 12: Деловое общение.

**Практическая работа №13.**  
**Тренинг по умению вести переговоры.**  
**Составление матрицы принятия решений в конкретных ситуациях.**

Цели:

1. Отработать умение принимать эффективные решения, методику принятия решений.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

**Понятийный аппарат.**

**Управленческое решение** – это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

**Методы принятия управленческих решений** – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

**Матрица решений** (метод Пью) – одна из простейших методик принятия решений. Вам нужно определить ключевые критерии ситуации и присвоить каждому из них уровень значимости. Затем вы внесете эти данные в специальную таблицу, и простой подсчет покажет вам, какой выход из ситуации будет оптимальным.

Такой подход позволяет зафиксировать принятие сложного решения на бумаге, шаг за шагом, не загружая свою голову множеством деталей. Матрица решений также помогает охватить общую картину ситуации.

**Задание:**

Представьте, что вам надоела ваша нынешняя работа, и вы решили оглядеться в поисках более подходящего места. Спустя некоторое время вам сделали предложение две компании: компания А и компания Б. И теперь вам нужно выбрать: согласиться на предложение компании А или компании Б. А может быть, лучше не испытывать судьбу и остаться в своей нынешней компании (назовём её компанией В).

Условия, которые предлагает каждая из компаний:

**Компания В, текущая.**

Предположим, что в компании В вас, в принципе, устраивают все условия, особенно ваша должность. До работы вы добираетесь в течение часа, и в настоящий момент вас это тоже устраивает. Вам нравится отрасль, в которой работает компания, радует зарплата и условия труда. Однако у вас мало возможностей для карьерного роста, но при вашей текущей должности вам пока не о чем волноваться. Небольшой социальный пакет, который вам предлагает текущий работодатель, вас также устраивает.

**Компания А.**

Компания А работает в отрасли, куда вам давно хотелось попасть, и о компании очень хорошие отзывы. Но должность, которую она предлагает, ниже той, на которой вы трудитесь сейчас. Однако уровень заработной платы в компании А вам предлагают такой же, как и в вашей нынешней компании, следовательно, вы «потеряете» только надпись на визитке. К тому же компания А находится гораздо ближе, чем компания В – на дорогу вы будете тратить всего 25 минут. Кроме этого, на собеседовании вам обещали неплохие карьерные возможности, если вы себя проявите – вас это радует. Социальный пакет, предлагаемый компанией А, такой же, как и в вашей нынешней компании.

**Компания Б.**

Компания Б расположена примерно так же далеко, как и ваша нынешняя компания. Но отрасль компании Б вам интересна больше. Кроме этого, компания Б предлагает зарплату на 20% больше, чем ваша нынешняя работа, при такой же должности. Однако при посещении компании Б вам не понравился офис: слишком тесно, на ваш взгляд. О возможностях карьерного роста вам тоже ничего не известно. А вот социальный пакет, предлагаемый компанией Б, гораздо богаче, чем в вашей нынешней компании и компании А.

Итак, если взглянуть на краткие описания трёх альтернатив, которые открываются перед вами, то, на первый взгляд, сложно выбрать лучший вариант.

Требуется всё тщательно обдумать и принять верное решение, используя метод «Матрица решений».

### **Алгоритм.**

Чтобы составить матрицу, прежде всего вы должны разбить контекст ситуации на его основные составляющие.

Составляющие могут относиться к двум основным типам. Первый из них – варианты или альтернативы, из которых вы выбираете. Запишите их. Второй тип элементов контекста – критерии выбора, которыми вы можете руководствоваться в процессе принятия решения. Например, вероятные затраты и материальные потери, или же ваша выгода (это могут быть деньги, экономия времени, здоровье, интерес, и так далее). Тщательно обдумайте эти пункты и перечислите их. Просмотрите список еще раз. Можно ли уточнить и упорядочить пункты еще лучше? Не упустили ли вы какой-то важный нюанс?

Теперь можно сделать первый шаг к превращению контекста вашего решения в цифры. Вам предстоит присвоить каждому из пунктов составленного списка критериев числовое значение, обозначающее его важность в сравнении с остальными пунктами. Просто выберите определенный диапазон значений (например, от 1 до 5) и руководствуйтесь своим видением ситуации. Чем важнее вам кажется данный фактор, тем выше балл, который он получает в рамках вашей шкалы.

Затем перенесите свои списки в матрицу решений, где ряды и столбцы будут заполнены соответственно списку альтернатив и списку критериев. Первая колонка перечисляет записанные критерии, вторая – присвоенные каждому из них числовые значения. Каждая последующая колонка будет содержать информацию о доступных альтернативах. Запишите по одной из них над каждой из дополнительных колонок, как название.

Оцените свои альтернативы. Выберите еще одну шкалу, например 0-5 или 0-100. Самым примитивным примером может служить шкала -1/0/1 (положительное влияние, отрицательное влияние, отсутствие влияния). Теперь, перемещаясь от альтернативы к альтернативе (из одной колонки в другую), а затем от критерия к критерию (из ряда в ряд), расставьте соответствующие уровни. Уровни должны отражать наиболее вероятный результат, основанный на ваших знаниях о ситуации и предположениях об ее исходе, выгодах, которые принесет данная альтернатива в рамках соответствующего критерия оценки.

Итак, на базе всех расставленных уровней вы можете вывести общий показатель желательности использования для каждой альтернативы, внесенной в матрицу решений. Умножьте числа в каждой из клеток колонки одной из альтернатив на соответствующие им уровни критериев (то, что записано во второй колонке слева), затем суммируйте полученные значения. Полученное число будет показателем желательности использования данной альтернативы. Запишите его под колонкой, в дополнительном ряду в самом низу вашей таблицы.

В результате тот вариант, которому в матрице решений соответствует наивысший общий балл, будет наилучшим выбором, который вы можете сделать.

Оформить процесс принятия решения в виде матрицы.

Определите и запишите преимущества данного метода принятия решения.

### **Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание, оформленное в виде готовой матрицы.

Вывод о принятом решении.

## Практическая работа №14. Построение методики принятия эффективного решения.

### Цели:

1. Приобретение студентами практических навыков выработки и принятия эффективных управленческих решений.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

### Задание:

1. Индивидуальное выполнение. Ранжирование указанных предметов в соответствии с их значимостью (данные игры «Кораблекрушение»). Заполнение таблицы: «Оценка участия членов группы в обсуждениях и выработки решений»

Имя	Слушает	Задаёт вопросы	Высказывает мнение	Дает идею	Выражает несогласие
-----	---------	----------------	--------------------	-----------	---------------------

2. Групповое решение проблемы. Метод консенсуса.

3. Экспертное заключение.

4. Расчеты.

5. Оценка деятельности участников. Результаты ранжирования и принятия решения.

Предметы	Индивидуальное решение	Решение коллектива	Отклонение индивидуального решения от коллективного Ваш балл(сумма)	Экспертное заключение	Отклонение индивидуального решения от экспертного Балл группы(сумма)	Отклонение коллективного решения от экспертного
Всего	Сумма					

Данные:

0-20 – отлично

21-30 – хорошо

31-40 – посредственно

41-50 – удовлетворительно

51 и более – плохо

6. Подведение итогов

Каждая группа отвечает на вопросы:

Что мешало достижению согласия? Какие выявились признаки лидерства?

Кто проявлял активность, а кто был пассивен? Как это повлияло на принятое решение?

Кто доминировал?

Какова была атмосфера в группе?

Какие действия предпринимали испытуемые для проведения своих идей?

Выводы о сильных и слабых сторонах коллективного принятия решения.

### Содержание отчета:

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

Задание 5

Задание 6

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

## Практическая работа №15.

### Использование системы методов управления при принятии эффективных решений. Составление плана-схемы проведения контроля управленческого процесса.

#### Цели:

1. Формирование умения и навыков в выделении и реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, координации, мотивации, контроля.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК6, ОК7, ОК8, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

#### Задание: деловая игра «Менеджер».

*Введение.* Деловая игра «Менеджер» относится к имитационным деловым играм, в процессе которых моделируется управленческая, производственная и финансовая деятельность организации в условиях рыночных отношений.

При проведении игры ставятся различные цели, главные из них:

- приобретение практических навыков в области менеджмента, развитие у студентов организаторских способностей;
- развитие самостоятельного мышления при решении управленческих задач;
- «материализация» управленческих и экономических категорий и определений, закрепление теоретических знаний по менеджменту;
- формирование умения и навыков в выделении и реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, координации, мотивации и контроля;
- активизация студентов, повышение интереса к занятиям по Менеджменту;
- тестирование как итог наблюдения за поведением и результатами работы каждого студента в нестандартных условиях.

В деловой игре имеются элементы противоборства участников при взаимодействии как друг с другом, так и группы с группой. При этом возможны неформальные монопольные объединения, образуемые студентами стихийно.

Игра имеет четко выраженную целевую функцию, что придает игре направленный характер, базирующийся на личном и групповом интересах.

Количество ходов в одном цикле игры не лимитируется, и единственным ограничением является время, устанавливаемое преподавателем для каждого этапа.

Игра является комплексной и при полном ее развитии требует проявления знаний основ менеджмента, экономики, планирования и организации деятельности, в том числе и принципов нормирования и стимулирования труда.

Следует иметь в виду, что проведение игры является не целью, а средством, поэтому самой ответственной и продуктивной частью занятий является заключительный анализ игры, когда студенты разбирают свои действия, обосновывают решения; здесь допустима критика партнеров и самокритика. Преподаватель при подведении итогов игры не только оценивает действия студентов, но и на примерах хода и результатов игры «материализует» управленческую и экономическую терминологию (в этой деловой игре наглядно проявляют себя все общие функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация и контроль; реализация их на; предприятии в виде специфических и частных функций; а также экономические показатели: валовая выручка, валовой доход, себестоимость, оборотные средства, валовая и чистая прибыль и др.).

*Подготовка деловой игры:* игра «Менеджер» основана на имитации трудовой деятельности, поэтому требует наличия и подготовки для игры предметов труда. Так, в качестве предметов труда могут, быть использованы детали детского конструктора, а результатом; (продуктом) труда - выбранная преподавателем любая сборная конструкция (самолет, дом, машина и т.д.), основные требования к которой: наличие запаса деталей, позволяющего одновременно собирать не менее 25 конструкций, в том числе иметь не менее 6 эталонов сборной конструкции; относительно низкая трудоемкость; сборки (наличие наглядных эталонов), позволяющая каждому за время, отведенное на этап производственной

деятельности, изготовить три - пять конструкций; простота контроля качества сборки; возможность предварительной подготовки комплектов деталей для каждой конструкции в отдельной упаковке; производительность на разборке конструкции для обеспечения оборота деталей должна быть на порядок выше, чем при сборке.

Для обеспечения наглядности финансовых операций необходимо изготовить денежные знаки различного достоинства на общую сумму, вдвое превышающую теоретически возможное (максимальное) производство товарной продукции всей группы студентов. Не следует обязательно стремиться к жизненно реальному масштабу цен, наоборот, желательно обеспечить простоту арифметических расчетов. Для проведения игры желательно подготовить раздаточный материал, в котором зафиксированы нормативы (табл. 2.1), и поставить цель.

Таблица 2.1

**Исходные данные для проведения игры**

<i>Наименование показателя</i>	<i>Единица измерения</i>	<i>Величина</i>	<i>Примечание</i>
Цена готовой продукции (ГП)	Руб.	1000	По этой цене «Заказчик» принимает ГП от снабженческо-сбытовой организации
Цена комплекта деталей	Руб.	500	По этой цене «Заказчик» продает их снабженческо-сбытовой организации

Цены между предприятиями и снабженческо-сбытовыми организациями на поставку деталей и готовых конструкций, как и условия поставки, определяются двусторонним договором.

Проценты за краткосрочный кредит, как и условия его погашения, также устанавливаются по договору между банками и организациями (предприятиями).

*Цель игры:*

1) максимизация валового дохода организации (предприятия) за счет всех видов деятельности при соблюдении социальной справедливости, изначально принимая квалификацию всех участников игры равной, а труд - равноценным и необходимым;

2) по результату фактической деятельности распределить валовой доход на каждого члена предприятия (организации).

*Распределение ролей:* для примера распределения ролей возьмем группу из 25 студентов.

Первая группа - производственный сектор - составит 15 человек; три предприятия численностью по четыре человека и одно предприятие - три человека.

Вторая группа - снабженческо-сбытовые организации - составит шесть человек, две организации по три человека в каждой. Третья группа - банки - составит четыре человека, два банка по два человека в каждом.

Возможно и другое распределение, важно обеспечить создание внутренних и внешних производственных ситуаций, сочетание личного и группового интересов:

- разделение труда, в том числе выборность руководителей или появление неформальных лидеров;
- коллективность в принятии решений;
- выработка принципов распределения дохода между членами коллектива.

*Постановка задачи.* Общая ситуация: снабженческо-сбытовые организации покупают за наличный расчет комплекты деталей у «Заказчика» (преподаватель) и организуют снабжение ими предприятий также за наличные деньги по договорным ценам и по договорным условиям поставки, т.е. при заключении соответствующих договоров в

письменной форме следует предусмотреть возможные ситуации, которые могут возникнуть по ходу игры.

Предприятия собирают по эталону конструкции и продают их | снабженческо- сбытовым организациям за наличные деньги по договорным ценам.

Для обеспечения финансовых операций банки под договорные проценты и условия возврата выдают кредит организациям (предприятиям). Банки проводят работу по страхованию и разрешают споры между организациями.

Игровая часть занятий проходит в два этапа. Первый этап продолжительностью не менее 45 минут - на разработку производственных программ предприятий, расчета планового валового дохода и его распределения в соответствии с выбранными принципами и организацией производства. Здесь очень четко выступает значение функции *планирования*. В соответствии с условиями игры очень важно составить напряженный, но выполнимый план. Для этого при разработке плана следует четко продумать *организацию* производственного процесса, применяя нормирование и хронометраж выполнения отдельных операций при сборке конструкций. В итоге каждое предприятие должно определить как суммарный валовой доход по плану, так и в расчете на одного играющего, а также личные планы каждого работника, и сдать эту информацию преподавателю.

Снабженческо-сбытовым организациям, учитывая установленные лимиты на единовременную (начальную) закупку партии деталей, необходимо также заключить договоры, организовать свою работу, определить план дохода всей организации, а также в расчете на одного играющего и личные планы каждого работника. Важнейшим моментом работы этих организаций является правильное определение уровня договорных цен.

Наиболее трудные теоретические задачи, требующие широты мышления, падают на работников банков. Фактически они должны смоделировать всю производственную ситуацию и, основываясь на принципах социальной справедливости, определить проценты за кредит, которые определяют доход каждого служащего банка, плановую величину которого они сообщают преподавателю.

Для *мотивации* взятия организациями напряженных (но выполнимых) планов студентам сообщаются условия определения конечного результата:

$P = \Pi + \Phi$ , если  $\Pi < \Phi$  или  $\Pi = \Phi$ ;  $P = \Phi$ , если  $\Pi > \Phi$ ,

где  $P$  - расчетный валовой доход организации по условиям игры, руб.;

$\Pi$  - плановый валовой доход на одного работника, руб.;  $\Phi$  - фактический валовой доход на одного работника, руб.,

Выигрывает тот, у которого максимальный плановый доход, т.е. взят и выполнен напряженный план. Все это сообщается группе в качестве постановки задачи на первый этап игры.

Таблица 2.2

Условия подсчета результата

<i>Предприя тие</i>	<i>Валовой доход на одного работника (план)</i>	<i>Валовой доход на одного работника (факт)</i>	<i>Итоговый результат</i>
1	500	600	1100
2	500	500	1000
3	1000	900	900

Второй этап игры продолжается от 20 мин. до одного часа (продолжительность этапа устанавливается преподавателем). Время данного этапа определяет условно годовую производственную программу работы всех организаций, т.е. это время есть время сборки, купли-продажи комплектов деталей и готовой продукции. Как только время, установленное на этот этап, закончится, игра прекращается. В результате этого могут остаться нереализованная продукция и незавершенное производство.

Каждое предприятие и организация по результатам деятельности составляют отчет.

Эту работу целесообразно рассматривать как домашнее задание.

Примерный отчет о работе предприятия (организации) представлен ниже (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Отчет о работе предприятия (организации)

<i>Наименование показателя, статьи расходов (доходов)</i>	<i>Нормати вы, цены</i>	<i>План</i>	<i>Факт</i>	<i>Примеч ание</i>
1	2	3	4	5
1. Численность работников, чел.		2	2	
2. Произведено готовой продукции, шт.		6	7	
3. Валовая выручка, руб.	940 руб./шт.	5640	6580	
4. Материальные затраты, руб.	560 руб./шт.	3360	3920	
5. Процент за кредит	15%	168	168	
6. Валовой доход, руб.		2112	2492	
7. Валовой доход на Одного работника, руб.		1056	1246	

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание - отчет о работе предприятия (организации).

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

**Практическая работа №16**  
**Власть и лидерство.**  
**Определение стиля управления по «Решетке менеджмента».**

**Цели:**

1. Определить стиль руководства. Сделать выводы.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

**Задание:**

1. Ответить на вопросы теста «Ориентация».
2. Ответить на вопросы теста «Взаимодействие».
3. Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам.
4. Сделайте выводы.

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4.

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

**Тест - «Ориентация»**

Приведенные ниже 35 утверждений отражают особенности управленческого поведения. Отвечайте по каждому пункту так, как бы Вы действовали, если бы руководили рабочей группой. При ответах ставьте «В» (всегда), «Ч» (часто), «И» (иногда), «З» (редко), «Н» (никогда).

Во избежании порчи книги, работайте на отдельном листе. Для этого напишите в столбик цифры от 1 до 35 и, прочитав утверждение, ставьте рядом соответственно В, Ч, И, Р, Н:

1. Вероятно всегда был бы лидером группы.
2. Решился бы на сверхурочную работу.
3. Предоставил бы членам группы полную свободу действия в работе.
4. Поддерживал бы одинаковые способы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя группа была лучше, чем конкурирующие группы.
7. Говорил бы как представитель своей группы.
8. Побуждал бы членов группы к большему старанию.
9. Испытывал бы свои идеи в группе.
10. Разрешил бы членам группы полную инициативу.
11. Много работал бы в надежде на повышение.
12. Терпел бы замедленные действия и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от имени группы.
14. Хочу поддерживать высокий ритм работы.
15. Даю работникам возможность работать с развязанными руками.
16. В конфликтных ситуациях в группе действую как посредник.
17. Утопаю в деталях.
18. Представляю группу в ее отношении с внешним миром.
19. Не хотел бы предоставлять членам группы свободу действий.
20. Решаю, что делать и как делать.
21. Побуждал бы к росту производительности труда.

22. Делегировал бы некоторым работникам полномочия, которые мог бы оставить себе.
23. Обычно дела идут так, как я предсказывал.
24. Разрешаю группе выдвигать много инициативных предложений.
25. Даю членам группы конкретные задания.
26. Хочу вносить изменения.
27. Прошу членов группы работать интенсивнее.
28. Считаю, что члены группы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составил бы график работы.
30. Отказался бы объяснить свои действия.
31. Убеждаю других в том, что мои идеи пошли бы им на пользу.
32. Разрешаю группе самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы группу превзойти свои рекордные показатели.
34. Действовал бы не советуясь сначала с группой.
35. Предполагал бы, что все члены группы соблюдают инструкции и предписания.

Обработка теста:

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы отметили «Р» (редко) или «Н» (никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми остальными номерами вопросов, на которые Вы ответили «В» (всегда) или «Ч» (часто).
4. Обведите кружками цифры 1 (один), стоящие перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружках. Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на людей.

Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (единицей). Это количество баллов, указывающее на степень Вашей направленности на задачу (на план).

Оценка результатов:

1. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей - 15. Показатель свыше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена.
2. Показатель свыше 12 баллов по шкале ориентации на задачу свидетельствует о приверженности к авторитарному стилю руководства.

**Тест - «Взаимодействие»**

Прочитывая предлагаемые ниже утверждения, укажите свое отношение к ним по пятибалльной шкале:

- нет, так не бывает
- как правило не бывает
- трудно сказать
- как правило бывает
- да, так бывает всегда

Постарайтесь быть искренним перед самим собой.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удастся привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того, чтобы провести какое-либо мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь включать их в обсуждаемые проекты.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю эмоционально высказываемые аргументы других.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я признаюсь, что не все знаю о проблеме.
19. Энергично защищаю свои взгляды..
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом.
23. Увлекаясь своими идеями, я обычно не беспокоюсь о чужих доводах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен со мною, я ищу доводы, чтобы переубедить этого человека.
26. Используйте все доводы, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность как облегчить другим поддержку моих идей.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о своих идеях, чем выслушиваю других.
31. Прежде, чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово при обсуждении проблемы.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просит слова.

#### Обработка теста:

1. Сложите балльные оценки по утверждениям 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40. Это сумма «А».
2. Сложите баллы по суждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Это сумма «Б».

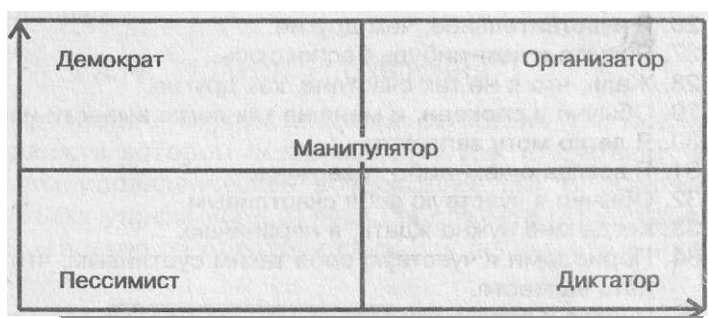
#### Оценки результатов:

Если сумма «А» превышает более, чем на 10 баллов сумму «Б»: то большая часть людей считает Вас демократом. Если же сумма «Б» на 10 и более баллов превышает сумму «А», то Вы склонны к авторитарному стилю взаимодействия. Если же обе суммы различаются менее, чем на 10 баллов друг от друга, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе.

#### Задание:

1. Сравните результаты Вашей оценки по данному тексту с результатами оценки по тесту «Ориентация».
2. Найдите свои координаты на решетке менеджмента по двум тестам:

Внимание к человеку



Внимание к производству

3. Сделайте выводы.

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание.

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

**Цели:**

1. Повторить сущность управленческих конфликтов.
2. Изучить ситуацию, положительные и отрицательные последствия конфликтов.
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

**Задание:**

1. Укажите последствия дисфункциональных конфликтов.
2. Укажите последствия функциональных конфликтов.
3. Укажите основные причины конфликтов.
4. Изучите метод картографии управленческих конфликтов. Используя его, выполнить анализ конкретных конфликтных ситуаций

**КАРТА КОНФЛИКТА**

Сущность метода картографии состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Это расширяет возможности и создает условия для нахождения более широкого круга решений, применяемых после окончания процесса картографии.

Использование метода картографии предполагает составление карты конфликта, принципиальный вид которой приведен на рисунке. В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются пути выхода из создавшейся ситуации.

**Ситуация:** Отдел маркетинга состоит из 8 человек, только женщин. Руководитель подразделения А. Попова - женщина предпенсионного возраста, давно работающая в организации, успешно справляется со своими обязанностями. По характеру - властная.

В отдел поступила новая сотрудница - К. Алексина - молодая женщина, которая оканчивает заочно ВУЗ. Ее приход был встречен дружелюбно со стороны всех и в том числе руководителя. Алексина имеет заметные успехи в работе.

Руководитель некоторое время «по-матерински» опекала ее, но потом наступил перелом в их отношениях, и по непонятным причинам для Алексиной отношения резко ухудшились. Попова стала постоянно придирается к Алексиной, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать.

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере, внешне, на создавшуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.

Участниками данного конфликта являются Попова, Алексина и сотрудницы отдела.

Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.

Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта.

Проведите эту работу в 3 этапа:

1- описание проблемы в общих чертах;

2- выявление главных участников конфликта, определение типа конфликта;

3- перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этими потребностями, всех участников взаимодействия, а также мотивов поведения, стоящих за позициями участников.

На основе этого предложите способ разрешения конфликтной ситуации.

6. Приведите пример наблюдавшейся вами ранее конфликтной ситуации. Составьте карту данного конфликта. Определите оптимальный способ разрешения конфликта.

#### **Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

Задание 5

Задание 6.

Выводы о значении практической работы в освоении учебного материала.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

Основная литература:

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент, учебник 4 издание,-М.: « Академия», 2020

#### **Интернет –ресурсы:**

1.Богомолова Е.В., Черникова И.А. Менеджмент. Липецкий технический университет. 2020. Электронный учебник.

2.Мазилкина Е.И. Маркетинг. Профобразование. 2020. Электронный учебник

3.Семенов, А. К. Теория менеджмента / Семенов А.К., Набоков В.И. - Москва: Дашков и К, 2017. - 492 с. («Университетская библиотека онлайн», biblioclub.ru)

4.ЭР ЦОС СПО «PROF – ОБРАЗОВАНИЕ»- электронная библиотека в ОМПК