

Министерство образования и науки Пермского края
Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение
«Пермский колледж предпринимательства и сервиса»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
ОП.11 МЕНЕДЖМЕНТ**

для образовательной программы среднего профессионального образования –
программы подготовки специалистов среднего звена
40.02.04 Юриспруденция

Разработчик:

Сазонова Т.В., преподаватель высшей квалификационной категории

г. Пермь, 2024

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Практические занятия являются обязательной частью образовательной программы среднего профессионального образования, обеспечивающей реализацию Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования (ФГОС СПО) и представляют собой вид учебных занятий, обеспечивающих практико-ориентированную подготовку обучающихся.

Целью практических занятий является практико-ориентированное усвоение обучающимися теоретических знаний и формирование умений, обеспечивающих квалифицированную профессиональную деятельность специалистов.

Содержание учебной дисциплины ОП.11 Менеджмент способствует формированию следующих компетенций:

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 правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях.

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

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

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

профессиональных:
ПК 1.1. Осуществлять профессиональное толкование норм права.

ПК 1.2. Применять нормы права для решения задач в профессиональной деятельности.

ПК 1.3. Владеть навыками подготовки юридических документов, в том числе с использованием информационных технологий.

1.3. Требования к результатам освоения учебной дисциплины:

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:

У1 использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса;

У2 проводить работу по мотивации трудовой деятельности;

У3 применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;

У4 оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

У5 учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

У6 формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру;

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:

31 сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

32 методы планирования и организации работы подразделения;

33 принципы построения организационной структуры управления;

34 основы формирования мотивационной политики организации;

35 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

36 внешнюю и внутреннюю среду организации;

37 цикл менеджмента, функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;

38 процесс принятия и реализации управленческих решений; методы оптимизации решений;

39 систему методов управления;

310 стили управления, коммуникации, принципы делового общения;

311 приемы самоменеджмента;

312 основы финансового менеджмента;

313 содержание и значение организационной (корпоративной) культуры.

1.4. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Практическое занятие №1 Общие черты и различия основных концепций управления.

Тема 1.2. Возникновение и развитие менеджмента. Основные школы (концепции) управления.

Цель: выявление общих черт и различий основных концепций управления.

Время выполнения 2 часа

Теория. Основные этапы истории менеджмента:

1. Промышленный переворот (с 20-30-х по 80-90-е гг. XIX в.).
2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.).
3. Эпоха массового сбыта (30-50-е гг. XX в.).
4. Постиндустриальное общество (60-90-е гг. XX в.).
5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.).

Научные школы.

1. Школа научного управления (1885-1920) создана Ф. Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, системном учете».
2. Школа административного управления (1920-1950) основана на научном подходе, разработанном А. Файолем, главная идея которого – рациональное построение организации как иерархической структуры.
3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки (1950 г. – по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее понимание важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами этих школ считают М. Фоллет, Э. Мейо, К. Арджирис.

Задание 1.

Опишите общие черты и различия основных концепций управления.

Задание 2.

Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

1. Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен (как таблица умножения) и применен на практике в любой ситуации.
2. Менеджмент – это сложное социально-экономическое и технически-информационное явление, так как ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство ее применения на практике.

Постановка задачи:

1. Какую позицию Вы считаете правильной? Обоснуйте свой ответ.
2. В какой степени современный менеджер должен руководствоваться наукой управления, а в какой – опираться на искусство управления? Обоснуйте свой ответ.
3. В какой степени современный менеджер должен использовать опыт, интуицию и теорию менеджмента? Заполните таблицу. Обоснуйте свой ответ.

Наименование	Индивидуальная оценка, %
Наука (теория менеджмента)	
Профессиональные знания	
Искусство	
Интуиция	
Опыт	
Итого	100%

Задание 3.

Вам предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад различных школ в теорию менеджмента:

1. Все действующие научные школы образуют единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента.

2. Создать такую теорию не возможно, но нужно учитывать и использовать рациональное содержание позиций всех существующих школ.

Постановка задачи:

1. Какую точку зрения вы считаете правильной? Обоснуйте свой ответ.
2. Опытный, преуспевающий менеджер часто любит повторять: «У меня своя концепция управления!». Согласны ли Вы с подобным убеждением? Обоснуйте свой ответ.
3. Из каких элементов известных школ управления вы планируете составить индивидуальную концепцию управления организацией и персоналом?

Задание 4.

Постарайтесь условно оценить, в какой степени менеджер должен быть специалистом, управляющим, экономистом и т.д. Заполните таблицу. Обоснуйте свой ответ.

Наименование	Индивидуальная оценка, %
специалист	
управляющий	
экономист	
.....	
.....	
Итого	100%

Задание 5.

Какая система поощрения персонала кажется вам наиболее прогрессивной? Обоснуйте свой ответ.

1. Поощрения за успехи.
2. Поощрения за результат.
3. Комплексная система.
4. Другая _____.

Содержание отчета:

1. Практическое занятие должна быть оформлена в тетрадях,
2. ответы на вопрос должны быть четкими, краткими и конкретными.

Критерии оценки

«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко.

«Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.

Практическое занятие №2

Сравнительная характеристика принципов, закономерностей управления и основных функций управления. Анализ внешней и внутренней среды организации.

Тема 1.3. Принципы и функции менеджмента. Понятие организации.

Цель: анализ внешней и внутренней среды организации

Время выполнения – 2 часа.

Теоретические сведения

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Внешняя среда – это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Все факторы внешней среды разделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия – потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы.

Среда косвенного воздействия – состояние экономики, научно-технический прогресс, политика, социальные факторы, международные события.

Поскольку предприятие можно рассматривать как самоорганизующийся и саморазвивающийся объект, именно внутренняя среда в первую очередь определяет характер и успешность деятельности предприятия.

Элементы внутренней среды предприятия: структура, цели, задачи, технология, персонал.

Задание 1.

Выберите предприятие, организацию, фирмы, ведущие профильную деятельность по вашей специальности. Дайте полную характеристику данному предприятию.

Задание 2.

Опишите внешнюю среду организации.

Среда прямого воздействия:

1. Потребители.

1.1. Какую продукцию производит данная организация (оказывает услуги).

1.2. Цены на производимую продукцию (оказываемые услуги).

2. Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

2.1. Как организация будет обеспечивать себя материальными и трудовыми ресурсами?

3. Конкуренты.

3.1. Опишите конкурентов данной организации.

4. Законы и государственные органы.

4.1. Какие законы соблюдает организация в своей деятельности?

5. Профсоюзы.

5.1. Опишите работу профсоюза в данной организации.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики.

1.1. Опишите, как влияет инфляция на работу организации.

1.2. Платежеспособный спрос.

2. Научно-технический прогресс.

2.1. Какую технику в своей работе использует организация?

3. Политика.

3.1. Опишите политическую ситуацию в городе. Благоприятно ли она влияет на деятельность организации?

4. Социальные факторы.

4.1. Как соблюдаются социальные факторы в работе организации?

5. Международные события.

5.1. Осуществляет ли экспорт (импорт) организация?

5.2. Имеет ли данная организация совместные предприятия?

Задание 3.

Опишите внутреннюю среду организации.

1. Какую цель стремится добиться организация в ходе своей деятельности?
2. Составьте структуру организации.
3. Какие задачи перед собой ставит организация в работе людьми, предметами, информацией?
4. Какая технология используется в работе организации?
5. Дайте описание должностных обязанностей каждого работника (людей) организации.

Содержание отчета:

1. Практическое занятие должна быть оформлена в тетрадях,
2. ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными.

Критерии оценки

«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко.

«Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.

Практическое занятие №3 Разработка стратегии организации

Тема 1.5. Стратегия и тактика менеджмента

Цель: разработка стратегии организации

Время выполнения – 4 часа.

Теоретические сведения

Процесс формирования стратегии состоит из нескольких этапов, включающих:

- определение общих ориентиров развития предприятия;
- постановка долгосрочных целей развития;
- анализ внутреннего потенциала развития организации и состояния внешней среды;
- анализ стратегических позиций и выявление стратегических альтернатив;
- выбор и обоснование стратегии;
- планирование мероприятий по реализации стратегии, оценка ее эффективности.

Задание:

1. Провести SWOT - анализ для предприятия отрасли по профилю специальности г. Перми (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды).
2. Обосновать стратегию развития предприятия.
3. Сформулировать конкурентную стратегию данного предприятия.
4. Определить эффективность предложенной стратегии.
5. Провести презентацию проделанной работы.

Содержание отчета:

1. Практическое занятие выполняется в микрогруппах по 4-5 человек

2. Практическое занятие должна быть оформлена как плакат или презентация,
3. презентация работы включает:
 - Характеристика анализируемого предприятия.
 - Матрица SWOT- анализа.
 - Стратегические альтернативы. Формулировка общей стратегии развития предприятия, конкурентной стратегии.
 - План по реализации стратегии, бюджет затрат. Оценка эффективности предложенной стратегии.

Критерии оценки

«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко.

«Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.

Практическое занятие №4

Разработка бизнес-миссии компании

Тема 2.1. Внутрифирменное планирование как важнейшая функция управления

Цель: разработка бизнес-миссии компании

Время выполнения – 2 часа.

Теория.

Миссия - определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе.

Отличительной особенностью миссии является то, что она должна быть выполнена по истечению определенного периода времени. Срок выполнения миссии должен быть обозримым и достаточно небольшим. Чаще всего этот срок составляет 5 лет. Делается это для того, чтобы поколение работников, присутствующих при принятии положения о миссии, могло увидеть результаты своего труда.

Положение о миссии предприятия является первой ступенью переосмысления бизнеса.

Положение о миссии - выражение видения своего бизнеса, своей компании. Миссия помогает достичь ясности цели внутри компании, служит фундаментом для принятия всех важных решений, вносит элемент обязательности при достижении целей предприятия, приводит к пониманию и поддержке компании во внешней среде в достижении ее целей. Положение о миссии функционирует как средство коммуникации, для того чтобы помочь предприятию добиться преимущества перед конкурентами. Положение передает намерения предприятия, цели и указания людям, вовлеченным в данный бизнес: владелец предприятия; ключевой менеджмент; сотрудники; поставщики; потребители. Если положение о миссии помогает получить поддержку от всех вышеперечисленных людей, то оно выполняет свою функцию успешно. Имея такую поддержку, положение о миссии помогает добиться преимущества перед конкурентами. Особое значение миссии для деятельности предприятия заключается в том, что миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений предприятия, дальнейшего определения ее целей и задач.

Цель - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Различают долгосрочные и краткосрочные цели.

Цели предприятия подразделяются на экономические и неэкономические.

Компоненты положения о миссии.

Единых требований к составлению положения о миссии не существует. Каждое предприятие формирует его самостоятельно.

Но есть пункты, которые обязательно должны найти свое отражение в положении о миссии.

1. Описание текущего положения дел на предприятии;
2. Описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг;
3. Описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие.

Задание:

1. Разработайте миссию предприятия (по выбору), согласно профилю предприятия.
2. Проведите оценку бизнес-миссии по 10-балльной шкале. Полученный результат аргументируйте.

Критерии миссии	Характеристика	Балл
Направлена на удовлетворение важных потребностей	Миссия четко декларирует, что организация отвечает на насущные общественные потребности (причем это утверждение не является голословным, а подкреплено соответствующей информацией и статистическими данными). Кроме того, миссия указывает на цель, которую организация стремится достичь в конечном итоге.	
Реалистична	То есть может быть реализована силами данной организации с учетом ее профессионального уровня и имеющихся ресурсов), но вместе с тем, стимулирует развитие организации.	
Содержит мотивацию	Миссия является мощным мотивирующим стимулом для членов и сотрудников организации, отражает общие ценности и напоминает о важности той задачи, которая стоит перед организацией.	
Предлагает то, что действительно необходимо; не дублирует деятельность других	Ваша организация и ее деятельность должны вносить вклад в решение какой-либо важной и насущной проблемы. Часто это означает, что вновь созданная организация должна стараться делать нечто новое и уникальное, чего не может предложить ни одна другая организация или группа.	
Содержит руководство к действию	Миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы направлять деятельность организации в настоящем и в будущем. Формулировка миссии в своей окончательной утвержденной редакции должна быть доведена до сведения членов и сотрудников организации, ее сторонников и общественности. Таким образом, она будет служить руководством к действию для организации на ближайшие три-пять и более лет. Создание организации требует значительных усилий и времени. Порой несколько лет уходит на то, чтобы завоевать доверие, авторитет и начать вносить весомый вклад в дело общественных преобразований. Лучше сформулировать миссию своей организации так, чтобы она служила вам в течение многих лет, нежели перескакивать с одной области деятельности на другую.	
Доступна для понимания	Если миссия изложена туманно или не весь коллектив разделяет ее в полной мере, члены организации начинают действовать хаотично, по принципу «кто в лес, кто по дрова». И хотя организация при этом вносит определенный вклад в благосостояние общества, он мог бы быть гораздо значительнее, если бы миссия организации была понятна ее членам и всем окружающим. В худшем случае непонимание миссии членами	

	организации приводит к полной утрате эффективности и даже ставит под вопрос само существование организации.	
Итого баллов		
Максимальное количество баллов		60

Содержание отчета:

1. Практическое занятие должна быть оформлена в тетрадях,
2. ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными.

Критерии оценки

«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко.

«Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.

Практическое занятие №5

Организационная структура управления организацией

Тема 2.2. Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур

Цель: составление организационной структуры

Время выполнения – 2 часа.

Теоретические сведения.

Линейный тип организационной структуры (тип прямого подчинения). В основу данного варианта структуры управления положен принцип единоначалия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций.

Достоинства структуры: четкая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указания вышестоящего руководства.

Недостатки структуры: отсутствие подразделений по планированию производства и подготовке решений, тенденция к волоките при решении смежных проблем подразделений.

Функциональный тип организационной структуры. Особенностью данного типа организационной структуры является то, что каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции.

Достоинства структуры: освобождение руководителей производственных подразделений от необходимости решения специальных вопросов, возможность использования опытных специалистов, уменьшение потребности в экономистах.

Недостатки структуры: усложнение взаимосвязей, затруднение координации действий по управлению, проявление тенденции к чрезмерной координации.

Задание 1. Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник металлургического цеха.
2. Начальник литейного цеха.
3. Мастер бригады.
4. Мастер участка.
5. Литейщики.

6. Директор завода.

7. Сталевары.

Задание 2. Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник комплектующего цеха.

2. Директор завода.

3. Начальник погрузочного цеха.

4. Заведующий сортировки.

5. Заведующий погрузки.

6. Комплектовщики.

7. Водители.

Задание 3. Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Маркетинговый отдел.

2. Финансовый отдел.

3. Плановый отдел.

4. Производственный отдел.

5. Директор завода.

6. Отделы завода.

7. Цех по переработке отходов.

8. Цех по сортировке товаров.

9. Цех по разгрузке товаров.

10. Цех по ремонту товаров.

11. Цех по монтажу товаров.

Задание 4. Составьте свою линейную и функциональную организационную структуру на примере любого реально существующего предприятия, согласно профилю специальности, г. Перми.

Содержание отчета:

1. Практическое занятие должна быть оформлена в тетрадях,
2. ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными,
3. каждому рисунку должно быть присвоено название.

Критерии оценки

«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко.

«Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.

Практическое занятие №6

Принятие индивидуальных и коллективных управленческих решений.

Тема 2.3. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность.

Цель: принятие индивидуальных и коллективных управленческих решений

Время выполнения 2 часа

Задание 1.

Из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Инд. ранг	Ранг консульт.	Откл-е
1.	Структуризация проблемы			
2.	Документальное оформление задач			
3.	Определение разрешимости проблемы			
4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5.	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6.	Оформление решения			
7.	Разработка вариантов решения проблемы			
8.	Определение существования проблемы			
9.	Оценка новизны проблемы			
10.	Контроль выполнения решения			
11.	Выбор решения			
12.	Оценка вариантов решения			
13.	Координация действий исполнителей решения			
14.	Постановка задач исполнителям			
15.	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17.	Формулирование проблемы			
18.	Определение причины возникновения проблемы			
	ИТОГО			

Задание 2.

Ситуация 1

Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Ситуация 2

Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

Ситуация 3

Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

Ситуация 4

Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс. Определите ваши действия по реализации решения.

Задание 3.

Ситуация 1

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомаг-32 нитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать:

перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
- c. Провести расчеты доходности.
- d. Выбрать единственное решение.

Ситуация 2

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- b. Рассчитать доходность.
- c. Принять единственное решение.

Ситуация 3

В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи: 1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е. 2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е. 3. Усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определите факторы, влияющие на принятие решения.

Рассчитайте доходность.

Выберите окончательное решение.

Содержание отчета:

1. Практическое занятие должна быть оформлена в тетрадях,
2. ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными

Критерии оценки

«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко.

«Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.

Практическое занятие №7 Корпоративная культура учебного заведения

Тема 2.4. Управление персоналом

Цель: разработка корпоративной культуры учебного заведения

Время выполнения – 2 часа.

Теоретические сведения

Корпоративная культура включает в себя целый ряд компонентов: представление о миссии (предназначении) организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности; ценностные установки (понятия о допустимом и недопустимом), сквозь призму которых оцениваются все действия сотрудников; модели поведения (варианты реагирования) в различных ситуациях (как обыденных, так и нестандартных); стиль руководства организацией (делегирование полномочий, принятие важных решений, обратная связь и пр.); действующая система коммуникации (обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации и с внешним миром, принятые формы обращения начальник-подчиненный и подчиненный-начальник); нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами (другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.); пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних); принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.); символика организации (слоган, логотип, стиль одежды сотрудников и пр.). При этом данные компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива (или подавляющим их большинством).

Задание:

1. Дать описание корпоративной культуре учебного заведения
2. Разработать ряд предложений по улучшению имеющейся культуры. Ответ аргументировать.

Содержание отчета:

1. Практическое занятие должна быть оформлена в тетрадях,
2. ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными

Критерии оценки

«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко.

«Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.

Практическое занятие №8 Мотивация

Тема 2.5. Мотивация

Цель: решение практических ситуационных задач по системе мотивации

Время выполнения – 2 часа.

СИТУАЦИЯ 1

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в

этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

СИТУАЦИЯ 2

Мисс Мариан Моэ, юная 20-летняя дама, работает в отделе рекламы универсального магазина около 3-х лет. Ее главная задача – готовить световые табло, которые затем устанавливаются по всему магазину. Хотя мисс Моэ считает свою работу интересной и сложной, растущая рабочая нагрузка и давление со стороны руководителя отдела воспринимаются ею с неприязнью. В отделе только один человек обладает достаточной информацией, знаком с ее работой и может быть ее ассистентом. Но даже с ассистентом мисс Моэ вынуждена работать сверхурочно. Несмотря на то, что заказы на световые табло должны поступать не менее чем за 7 дней до их установки, очень часто бывают срочные заказы. Некоторые руководители подразделений уже привыкли давить на нее ради скорейшего выполнения их заказов. Поскольку проблема обострилась, ее руководитель поставил этот вопрос на обсуждение на совещании правления. На несколько недель дело вроде бы улучшилось, но затем число срочных заказов вновь стало медленно расти.

Мисс Моэ любила свою работу и терпела это давление до тех пор, пока в один прекрасный день не обнаружила, что некоторые работники других отделов за менее ответственную работу получают больше, чем она. Такое положение показалось ей совершенно нетерпимым, особенно с учетом сверхурочных, к которым ее вынуждает работа. Она рассчитывала получить отгулы за переработанные часы, однако никогда их не брала, поскольку за время отгула наберется столько заказов, что она их просто не осилит. Чувствуя обиду, мисс Моэ сообщила своему руководителю, что она не сдвинется с места, пока не пересмотрят ее зарплату и не сократят ей нагрузку. Она получила прибавку в 5% и обещание выделить еще одного работника. На какое-то время положение улучшилось, но вскоре нагрузка возросла опять. Через месяц после очередного срочного заказа мисс Моэ подала заявление об увольнении.

Вопросы:

1. Какие теории мотивации не учел руководитель мисс Моэ?
2. Определите уровень мотивации мисс Моэ на основе теории ожиданий Врума?
3. Определите, какие потребности были у мисс Моэ, и на какие средства их удовлетворения она рассчитывала?
4. Как бы Вы мотивировали мисс Моэ?

СИТУАЦИЯ 3

Руководителю торговой фирмы потребовалось провести специальное мероприятие, чтобы стимулировать продажу товаров. Лучшему продавцу выделялась премия в виде бесплатной поездки на Бермуды вместе с супругой (или с супругом), где они могли бы поиграть в гольф на лучших площадках мира. Прошло почти 3 месяца, а увеличения объема продаж почему-то не наблюдалось. Руководитель объяснял это себе тем, что продавцы «не тянут». Тогда он пригласил специалиста со стороны, чтобы тот развил у продавцов умение хорошо торговать и разработал программу, стимулирующую побудительные мотивы с целью «дать толчок продажам».

Приглашенный специалист отправился в торговые отделы и базы фирмы и увидел на стоянках автомобили с подставками для ружей. Всюду в подсобках находились охотничьи и рыболовные принадлежности. По всем имеющимся признакам было видно, что тут работают люди, увлекающиеся охотой и рыбалкой. И ни один человек из всей команды продавцов не интересовался гольфом.

Вопросы:

1. Какое условие какой теории мотивации было нарушено руководителем фирмы?
2. Что следует предпринять руководителю, чтобы стимулировать объем продаж?

СИТУАЦИЯ 4

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от

постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

СИТУАЦИЯ 5

На кафедру вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял постоянные отлучки Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации.
2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину?

СИТУАЦИЯ 6

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

СИТУАЦИЯ 7

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы построите свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

СИТУАЦИЯ 8

В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает,

рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

СИТУАЦИЯ 9

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе.

Вопросы:

1. Каковы, по-Вашему, причины такого поступка?
2. Какие мотивационные требования нарушены?
3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

СИТУАЦИЯ 10

Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

Вопросы:

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения, какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?
4. Как следовало поступить, чтобы избежать такой ситуации?

Содержание отчета:

1. Практическое занятие должна быть оформлена в тетрадях,
2. ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными

Критерии оценки

«Отлично» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, умения сформированы, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено высоко.

«Хорошо» - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые умения сформированы недостаточно, все предусмотренные программой учебные задания выполнены, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые умения работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые умения не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки.

Информационное обеспечение обучения

Основная литература:

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18492-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535154>.

2. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / В. И. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Л. С. Леонтьевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 287 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15613-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513692>.

Дополнительная литература:

1. Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15997-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/523607>.

2. Трофимова, Л. А. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 335 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01144-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452525>

3. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 175 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08328-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514601>.

4. Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03473-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511583>.

5. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент;

6. www.economy.ru. – Энциклопедия экономики

7. www.aup.ru - Административно-управленческий портал

8. <https://urait.ru/> - Образовательная платформа «Юрайт».

Справочные правовые системы:

1. Консультант Плюс