

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

Многопрофильный колледж



УТВЕРЖДАЮ  
Директор  
/ С.А. Махновский  
«09» февраля 2022 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

**по учебной дисциплине  
ОПЦ.12 Менеджмент в профессиональной деятельности  
для обучающихся специальности**

**09.02.07 Информационные системы и программирование  
Квалификация: Разработчик веб и мультимедийных приложений**

Магнитогорск, 2022

## **ОДОБРЕНО**

Предметно-цикловой комиссией  
«Экономики и сферы обслуживания»  
Председатель Н.Н. Колесникова  
Протокол № 5 от 19.01.2022 г.

Методической комиссией МпК

Протокол № 4 от 09.02.2022 г.

## **Разработчик:**

преподаватель ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова» Многопрофильный колледж  
И.А. Балашова

Методические указания по выполнению практических работ разработаны на основе рабочей программы учебной дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности».

Содержание практических работ ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального(ых) модуля(ей) программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование и овладению профессиональными компетенциями.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Введение	2
2 Методические указания	4
Практическое занятие 1	4
Практическое занятие 2	9
Практическое занятие 3	11
Практическое занятие 4	13
Практическое занятие 5	15
Практическое занятие 6	18

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки обучающихся составляют практические занятия.

Состав и содержание практических занятий направлены на реализацию Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование профессиональных практических умений (умений выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующем в профессиональной деятельности) или учебных практических умений (умений решать задачи по менеджменту), необходимых в последующей учебной деятельности.

В соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» предусмотрено проведение практических занятий.

В результате их выполнения, обучающийся должен:

**уметь:**

- У1. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- У2. анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- У3. использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- У4. строить систему мотивации труда;
- У5. владеть этикой делового общения;
- У6. управлять рисками и конфликтами;
- У7. принимать обоснованные решения;
- У8. организовывать работу коллектива и команды;
- У9. выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;
- У10. презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;
- Уо01.01 распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте;
- Уо01.02 анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;
- Уо01.03 определять этапы решения задачи;
- Уо01.04 выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;
- Уо01.05 составлять план действий;
- Уо01.06 определить необходимые ресурсы;
- Уо01.08 реализовать составленный план;
- Уо01.09 оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника);
- Уо01.10 учитывать временные ограничения и сроки при решении профессиональных задач;
- Уо02.01 определять задачи для поиска информации;
- Уо02.02 определять необходимые источники информации;
- Уо02.03 планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию;
- Уо02.04 выделять наиболее значимое в перечне информации;
- Уо02.05 оценивать практическую значимость результатов поиска;
- Уо02.06 оформлять результаты поиска, применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач;
- Уо03.01 определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности;
- Уо03.02 применять современную научную профессиональную терминологию;
- Уо03.10 применять исследовательские приемы и навыки, чтобы быть в курсе последних отраслевых решений;
- Уо04.01 организовывать работу коллектива и команды;

Уо04.02 взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности;

Уо04.04 использовать навыки управления проектами в распределении ресурсов и формировании графика выполнения задач

Уо05.1 грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке;

Уо05.02 проявлять толерантность в рабочем коллективе;

Уо05.03 применять техники и приемы эффективного общения в профессиональной деятельности;

Уо07.02 определять направления ресурсосбережения в рамках профессиональной деятельности по специальности, осуществлять работу с соблюдением принципов бережливого производства;

Уо07.05 оценивать чрезвычайную ситуацию

Уо09.04. Кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые).

Содержание практических занятий ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального модуля программы подготовки специалистов среднего звена по специальности и овладению **профессиональными компетенциями:**

ПК 9.7. Осуществлять сбор статистической информации о работе веб-приложений для анализа эффективности его работы;

ПК 9.10. Реализовывать мероприятия по продвижению веб-приложений в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".

А также формированию **общих 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 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 07 - Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;

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

Выполнение обучающихся практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности» направлено на:

- обобщение, систематизацию, углубление, закрепление, развитие и детализацию полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;

- формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности;

- развитие интеллектуальных умений у будущих специалистов: аналитических, проектировочных, конструктивных и др.;

- выработку при решении поставленных задач профессионально значимых качеств, таких как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Практические занятия проводятся в рамках соответствующей темы, после освоения дидактических единиц, которые обеспечивают наличие знаний, необходимых для ее выполнения.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

#### Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

##### Практическое занятие № 1

##### Построение и анализ организационных структур управления предприятием

**Цель работы:** сформировать организационную структуру предприятия; выработать практические навыки в области проектирования структур управления организацией; научиться выстраивать взаимосвязи внутри организационных структур

**Выполнив работу, Вы будете:**

уметь:

У1. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

У2. анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;

Уо01.01 распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте;

Уо01.02 анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;

Уо01.03 определять этапы решения задачи;

Уо09.04. Кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые).

**Материальное обеспечение:**

Учебник, конспект лекций

**Задание:**

1. Проведя анализ предложенного набора основных структурных подразделений организации, определите тип ОСУ этого предприятия.

2. Обоснуйте выбор ОСУ и начертите в тетради для практических работ структуру организации (не забудьте про связи и коммуникацию на предприятии).

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

4. Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т. е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Структурные взаимосвязи в организациях находятся в центре внимания многих исследователей и руководителей. Для того чтобы эффективно достигались цели, необходимо понимание структуры работ, подразделений и функциональных единиц. Организация работы и людей во многом влияет на поведение работников. Структурные и поведенческие взаимосвязи, в свою очередь, помогают установить цели организации, влияют на отношения и поведение работников. Структурный подход применяется в организациях для обеспечения основных элементов деятельности и взаимосвязей между ними. Он предполагает использование разделения труда, охвата контролем, децентрализации и департаментализации.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Ее можно понимать как установленную схему

взаимодействия и координации технологических элементов и персонала. Схема любой организации показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Однако она не учитывает такой фактор, как человеческое поведение, который влияет на порядок взаимодействия и его координацию.

Среди большого количества различных организационных структур следует выделить **три типа классических организационных структур**: линейную, функциональную и линейно-функциональную.

**Линейная структура управления** предполагает, что каждый работник подчинен и подотчетен только одному руководителю и связан с вышестоящей системой только через него. Руководитель полностью отвечает за деятельность вверенного ему подразделения.

В линейной структуре ясно выражена ответственность, она гарантирует быстроту реакции на прямой приказ. Примером линейной организационной структуры управления может служить структура управления в армии, где каждый начальник подразделения полностью отвечает за действия своего подразделения перед вышестоящим командиром. Условно линейная структура представлена на рис. 1.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- повышение ответственности руководителя за результаты деятельности возглавляемого им подразделения;
- оперативность в принятии решений;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

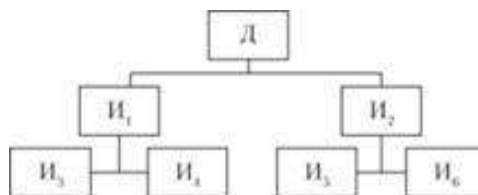


Рис.1. Обобщенный вид линейной структуры управления:

Д - директор; И - исполнители

Недостатки линейной структуры управления можно свести к следующему:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными ему работниками, что в свою очередь ограничивает масштабы возглавляемого подразделения и возможности руководителя по эффективному управлению им;

- большая перегрузка информацией, огромный поток документации, множественность контактов с подчиненными, вышестоящими и смежными организациями.

Линейная структура управления используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

**Функциональная структура управления** - структура, в которой разделение управленческого труда происходит по функциям управления. Например, в рамках производственного предприятия можно выделить следующие направления работы: организация производства, экономическое развитие и финансы, научные исследования и опытно-конструкторские разработки, снабжение, социальное развитие коллектива. По каждому из этих направлений можно назначить соответствующего заместителя директора и

передать ему соответствующие полномочия и ресурсы. Схематично функциональная структура управления представлена на рис. 2.

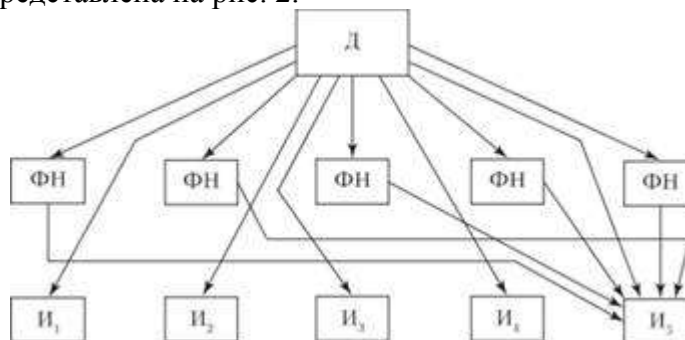


Рис.2. Функциональная структура управления:

Д - директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Преимущества функциональной структуры управления:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- расширение возможностей линейных руководителей по оперативному управлению производством в результате их высвобождения от подготовки сведений по вопросам функциональной деятельности.

Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Функциональные службы обычно имеют в своем составе специалистов высокой квалификации, выполняющих в зависимости от возложенных на них задач конкретные виды деятельности.

К недостаткам функциональных структур управления можно отнести:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительную процедуру принятия решений;
- иерархию в структуре взаимоотношений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками функциональных служб разных производственных отделений фирмы;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате обезличивания выполнения ими своих обязанностей, поскольку каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- дублирование и несогласование указаний и распоряжений, получаемых работниками "сверху", поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение ставят свои вопросы на первое место;
- нарушение принципов единоначалия и единства распорядительства.

Данная структура хороша для крупных фирм и учреждений с большим количеством персонала и неизменными видами деятельности.

В чистом виде линейная и функциональная структуры на практике встречаются редко. Чаще встречается смешанный вариант, который получил название **линейно-функциональной структуры** (рис. 3).

Чем крупнее фирма и сложнее ее управляющая система, тем более разветвленным аппаратом она располагает. В связи с этим остро стоит вопрос координации деятельности функциональных служб или создания крупных специализированных подразделений с высококвалифицированными кадрами, имеющими в своем распоряжении компьютерную технику.



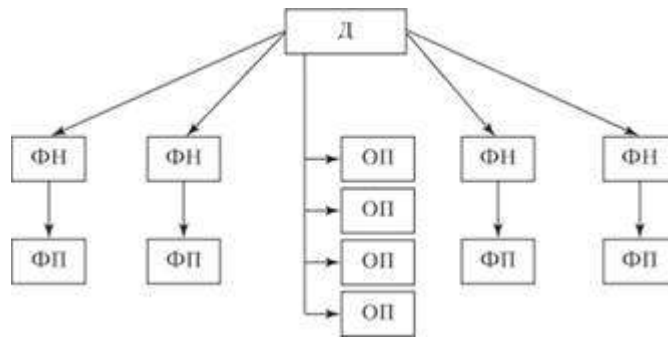


Рис.3. Линейно-функциональная структура управления:  
Д - директор; ФН - функциональные начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства

Среди разновидностей организационных структур управления особое место занимает **матричная структура** (рис.4). Это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

Данная структура применяется в сравнительно крупных (программных) проектах, региональных и отраслевых (межотраслевых) организациях и предприятиях, в рамках которых осуществляется одновременно несколько относительно самостоятельных проектов.

При матричной структуре управления при определении горизонтальных связей необходимы:

- о подбор и назначение руководителя программы (проекта), его заместителей по отдельным подсистемам (темам) в соответствии со структурой программы;
- о определение и назначение ответственных исполнителей в каждом специализированном подразделении;
- о организация специальной службы управления программой. Для обеспечения работы в рамках матричной структуры требуется провести изменения в производственной структуре: создать в материнской компании специальные целевые подразделения, объединяющие ведущих специалистов для совместной разработки основных идей программы.

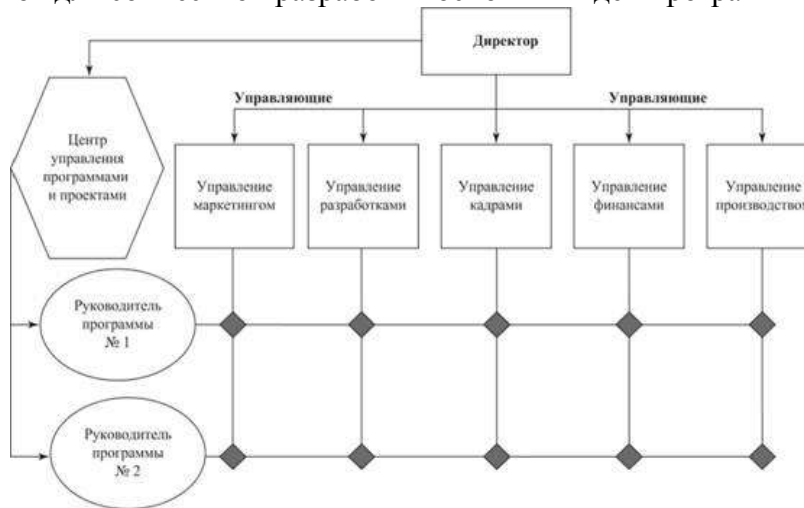


Рис.4. Матричная структура управления

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подчиненными ему специалистами, которые подчинены линейным руководителям. Он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Преимущества матричной системы управления:

- значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

- разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений), и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений);

- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства.

Из всего многообразия организационных структур управления целесообразно выделить **две большие группы**. Это - иерархические и адаптивные организационные структуры. Иерархические организационные структуры (формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (органические, гибкие) характеризуются хорошей приспособляемостью к внешним и внутренним условиям работы, иерархии управления, адекватным числом уровней управления, гибкостью структуры, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Построить ОСУ.

#### **Примерные варианты заданий:**

##### **Вариант 1.**

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

#### **Ход работы:**

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

2. Самостоятельно ознакомиться с теоретическим материалом и принципами построения ОСУ,

3. Используя набор основных структурных подразделений организации (в соответствии с вариантом) самостоятельно построить ОСУ.

4. Оформить отчет в тетради для практических работ по менеджменту.

#### **Форма представления результата:**

В тетради для практических занятий необходимо:

- указать наименование занятия и его номер,
- цель занятия,
- отразить ход выполнения работы,

- сделать вывод по работе.

### Критерии оценки:

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

## Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

### Практическое занятие № 2

#### Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность структурного подразделения

**Цель работы:** выработка навыков анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды; анализ сильных и слабых сторон внутренней среды организации; анализ конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха предприятия.

#### **Выполнив работу, Вы будете:**

уметь:

- У1. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- У2. анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- У3. использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- У5. владеть этикой делового общения;
- У6. управлять рисками и конфликтами;
- У7. принимать обоснованные решения;
- У8. организовывать работу коллектива и команды;
- У9. выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;
- У10. презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;
- Уо01.01 распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте;
- Уо01.02 анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;
- Уо01.03 определять этапы решения задачи;
- Уо09.04. Кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые).

#### **Материальное обеспечение:**

Учебник, конспект лекций

#### **Задание:**

Заполните таблицу 1 «Влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность структурного подразделения»

#### **Порядок выполнения работы:**

Исходя из ниже приведённых факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов. Заполните таблицу 1.

Таблица 1

«Влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность структурного подразделения»

№	Факторы	Способствуют	Затрудняют
1	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2	Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3	Природные ресурсы России		
4	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психологии, традиции, привычки населения)		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям в России)		
6	Государственно – политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8	Состояние правопорядка в стране		
9	Отношения собственности (государственной, коллективной, частной, муниципальной)		
10	Монополизация экономики		
11	Состояние развития конкуренции		
12	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
13	Уровень экономического развития страны (объёмы и динамика производства, производительности труда)		
14	Инфляция (уровень и динамика)		
15	Налогообложение (уровень и динамика)		
16	Уровень жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
17	Безработица		
18	Социальная защищённость населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной		

Внешняя среда – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда обусловлена внешними факторами влияния.

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: потребители, правительство, экономические условия и т.д.

Внешняя среда прямого воздействия для организации - это совокупность факторов, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

#### **Ход работы:**

1. Изучите теоретические сведения и определите основные требования к анализу и оценке возможностей и угроз со стороны внешней среды.
2. Проведя анализ возможностей и угроз со стороны внешней среды, обоснуйте возможное противоречивое влияние факторов.
3. Начертите в тетради для практических работ таблицу.
4. Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

**Форма представления результата:** заполненная таблица.

#### **Критерии оценки:**

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

### **Тема 1.2. Основные функции менеджмента**

#### **Практическое занятие № 3**

##### **Мотивация труда**

**Цель работы:** выработка навыков анализа системы мотивации труда для работников структурного подразделения; сформировать представление о деловой беседе как жанре деловой коммуникации; отработка навыков установления контакта, отношения в различных ситуациях.

#### **Выполнив работу, Вы будете:**

уметь:

- У1. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- У2. анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- У5. владеть этикой делового общения;
- Уо01.01 распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте;
- Уо01.02 анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части;
- Уо01.03 определять этапы решения задачи;
- Уо01.04 выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;

Уо01.05 составлять план действий;

Уо01.06 определить необходимые ресурсы;

Уо02.01 определять задачи для поиска информации;

Уо02.02 определять необходимые источники информации;

Уо04.01 организовывать работу коллектива и команды;

Уо04.02 взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности;

Уо04.04 использовать навыки управления проектами в распределении ресурсов и формировании графика выполнения задач

Уо07.02 определять направления ресурсосбережения в рамках профессиональной деятельности по специальности, осуществлять работу с соблюдением принципов бережливого производства;

Уо07.05 оценивать чрезвычайную ситуацию.

### **Материальное обеспечение:**

Учебник, конспект лекций. Раздаточный материал с вариантами заданий

### **Задание:**

1. Проанализировать представленную производственную ситуацию;
2. Ответить на вопросы

### **Порядок выполнения работы:**

1. Проанализируйте представленную производственную ситуацию.
2. Группа делится на команды по 3–4 человека. Каждой команде предлагает разработать стратегию и продумать ход деловой беседы по определенной теме. Темы указаны на обратной стороне листов. Преподаватель предлагает выбрать представителей от каждой группы. Можно дать задание двум командам подготовиться к проведению делового разговора на одну и ту же тему. Каждая команда докладывает о выполнении задания (два студента из каждой группы проигрывают ситуацию). Другая команда может предложить другой вариант начала разговора или дополнить аргументацию. Полезно сравнить два варианта подготовки разговора на одну тему. По окончании деловой игры проводится анализ эффективности межличностных коммуникаций, определяется команда-победитель.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Различают две группы теории мотивации труда - содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации труда в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы четырех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клеlland, Клейтона Альдерфера.

Процессуальные теории мотивации труда основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К числу процессуальных теорий относятся теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

**Ситуация.** По итогам работы за год дирекция предприятия выделила для материального стимулирования бригады наладчиков 5000 рублей. В бригаде 5 человек, бригадир распределил премию поровну (по 1000 рублей на каждого), чтобы никого не обидеть. Но это вызвало большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде.

*Характеристика членов бригады:*

1. Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2. Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Стремится к карьере, к достижению цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать бригадиром, а затем подняться по карьерной лестнице до управляющего корпорацией.

3. Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, так как оплачивает учебу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4. Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.

5. Пожилой работник (3 года до пенсии). Имеет большой профессиональный опыт, знания, навыки, физическую активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника - спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника (№ 1). Увлекается историей, мемуарами.

#### *Вопросы к ситуации:*

1. Определите основные мотиваторы для каждого члена бригады.
2. Почему работники были недовольны распределением премий поровну?
3. Как следует поступить в данной ситуации бригадиру?

#### **Примерная тематика деловых бесед:**

1. Разговор с организатором курсов по вождению автомобиля, на которых вы хотели бы заниматься, несмотря на то, что прошло две недели после начала занятий.
2. Разговор с зам. директора колледжа с просьбой разрешить вам перейти на другую специальность.

**Ситуация 1.** По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени. Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

#### *Вопросы:*

1. Как Вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

**Ситуация 2.** Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе.

#### *Вопросы:*

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что Вам нужно предпринять для избежания ошибок?

**Ситуация 3.** Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках.

Вопросы:

1. Как Вы постройте беседу с ней в следующий раз?
2. Что Вы предпримете, чтобы связаться с Вашим партнером?

**Ситуация 4.** Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т. д.

Вопрос:

Что Вы предпримите для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

**Ситуация 5.** Вы ведете переговоры, и Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнера?
2. Как Вы поведете себя в целях решения проблемы?

**Ситуация 6.** Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях.

Вопросы:

1. Чем может быть вызвано такое отношение партнеров?
2. Как Вы поведете себя?

**Ситуация 7.** Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Вопрос:

Как Вы постройте беседу при встрече с ним?

**Ситуация 8.** Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает



руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

**Ход работы:**

1. Внимательно прочитайте представленную производственную ситуацию.
2. Ответьте на вопросы, составленные по каждой ситуации, анализируя определенные этапы, в которых требуется раскрыть содержание того или иного аспекта.
3. Рассмотрите возможные альтернативные действия по каждой ситуации.
4. Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

**Форма представления результата:** Выполненное задание и выводы, сделанные по результатам задания.

**Критерии оценки:**

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка уровня подготовки	
	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно

**Практическое занятие № 4**

**Анализ производственных ситуаций и принятие управленческих решений**

**Цель работы:** научиться анализировать производственные ситуации; научиться принимать управленческие решения.

**Выполнив работу, Вы будете:**

уметь:

- У1. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- У2. анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации;
- У3. использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- У5. владеть этикой делового общения;
- У6. управлять рисками и конфликтами;
- У7. принимать обоснованные решения;
- У8. организовывать работу коллектива и команды;
- У9. выявлять достоинства и недостатки коммерческой идеи;
- У10. презентовать идеи открытия собственного дела в профессиональной деятельности;
- Уо01.03 определять этапы решения задачи;
- Уо01.04 выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы;
- Уо01.05 составлять план действий;
- Уо01.06 определить необходимые ресурсы;
- Уо01.08 реализовать составленный план;
- Уо01.09 оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника);
- Уо01.10 учитывать временные ограничения и сроки при решении профессиональных задач;

- Уо02.01 определять задачи для поиска информации;
- Уо02.02 определять необходимые источники информации;
- Уо02.05 оценивать практическую значимость результатов поиска;
- Уо02.06 оформлять результаты поиска, применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач;
- Уо04.01 организовывать работу коллектива и команды;
- Уо05.1 грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке;
- Уо09.04. Кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые).

### **Материальное обеспечение:**

Учебник, конспект лекций. Раздаточный материал с вариантами заданий.

### **Задание:**

Ситуация 1: У организации за последние три года наблюдается негативная тенденция снижения прибыли. Аналитики утверждают, что это связано с тем, что продажи фирмы снижаются, товар на рынке теряет конкурентоспособность, затраты растут и есть необходимость увольнения части персонала с целью сокращения затрат предприятия.

Параметр принятия управленческого решения	Факторы
1. <b>Время</b>	
2. <b>Стоимость/цена ошибки</b>	
3. <b>Качество доступной информации</b>	
4. <b>Политика</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Уровень и качество управленческого решения</b></p> <p>Требуемое качество принятия _____</p> <p>Уровень принятия решения _____</p>	

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.

Основными этапами принятия управленческих решений являются:

- 1 этап – анализ ситуации и симптомов; формулирование проблемы;
- 2 этап – причинно-следственный анализ проблемы (нарушение принципов, правил, процедур, ошибки в оценке обстановки, непредвиденные обстоятельства и т.д.);
- 3 этап – определение цели принятия решений;
- 4 этап – определение целесообразности принятия или непринятия решения;
- 5 этап – разработка критериев отбора альтернативы;
- 6 этап – поиск самих решений и их разработка;
- 7 этап – выбор альтернативы;
- 8 этап – согласование решения с исполнителями и заинтересованными лицами;
- 9 этап – утверждение решения с высшим руководством.

Решения могут быть:

- а) директивные, рекомендательные, ориентирующие;
- б) организационные, регулирующие, активизирующие и контролирующие;
- в) выборочные (один аспект), систематические (вся проблема);
- г) общие и специальные, запрограммированные и незапрограммированные;

д) производственные (технические и технологические), сбытовые и снабженческие (маркетинговые), финансовые, плановые, кадровые и др.

**Цель** разработки и принятия любого управленческого решения в подразделении – выбор и реализация наиболее эффективного варианта движения к целям предприятия.

**Результат** управленческого решения – оптимальный путь к достижению целей предприятия.

Факторы, определяющие качество и уровень управленческого решения менеджера

Параметры принятия управленческого решения	Какие вопросы возникают	Какие факторы анализируются
1. Время	Каким временем обладает менеджер? Какие факторы влияют на время, которое затратит менеджер на принятие решения?	Время (желательное и реальное), отведенное на принятие решения. Имеющийся опыт решения сходных задач.
2. Стоимость/цена ошибки	Какова стоимость задействованных ресурсов? Какова стоимость последствий неправильного решения? Как и когда менеджер узнает об ошибке?	Важность решения (возможные последствия, выигрыш/проигрыш, уровень риска) Объективная выполнимость решения. Наличие внешнего контроля.
3. Качество доступной информации	Насколько информация, на основании которой принимается решение, достоверна?	Уровень воздействия внешних факторов (способствующих и противодействующих). Наличие внутренних ресурсов.
4. Политика предприятия	Насколько влияет решение менеджера на других сотрудников? На другие процессы?	Формальная иерархия и распределение полномочий. Неформальная ролевая структура распределения власти.

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Проанализировать представленную производственную ситуацию с позиции менеджера;
2. Принять соответствующее управленческое решение;
3. Заполните таблицу.

#### **Ход работы:**

1. Рассмотрите конкретную производственную ситуацию;
2. Ответьте на вопросы, составленные по каждой ситуации, анализируя определенные этапы, в которых требуется раскрыть содержание того или иного аспекта.
3. Рассмотрите возможные альтернативные действия по каждой ситуации.

**Форма представления результата:** Выполненное задание, заполненные таблицы и выводы, сделанные по результатам задания.

#### **Критерии оценки:**

Универсальная шкала оценки образовательных достижений

Процент результативности	Качественная оценка уровня подготовки
--------------------------	---------------------------------------

(правильных ответов)	Балл (отметка)	Вербальный аналог
90 – 100%	5	Отлично
80 – 89%	4	Хорошо
60 – 79%	3	Удовлетворительно
менее 60%	2	Неудовлетворительно