

Министерство образования и молодежной политики Свердловской области
государственное автономное профессиональное образовательное учреждение
Свердловской области
«Ирбитский мотоциклетный техникум» (ГАПОУ СО «ИМТ»)

**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

ОП. 13 МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ
38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ОП. 13 МЕНЕДЖМЕНТ

Разработчик: А.А. Дьячкова, преподаватель ГАПОУ СО «ИМТ»

Методические рекомендации по выполнению самостоятельных работ по дисциплине ОП.13 Менеджмент для студентов специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины.

ГАПОУ СО «ИМТ», г.Ирбит

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА	4
Практическая работа №1	
Практическая работа №2	
Практическая работа №3	
Практическая работа №4	
Практическая работа №5	
Практическая работа №6	
Практическая работа №7	

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические указания к выполнению практической работы обучающихся по дисциплине ОП.13 Менеджмент предназначены для студентов специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям).

Цель методических указаний: оказание помощи обучающимся в выполнении практической работы по дисциплине ОП.13 Менеджмент.

Настоящие методические указания содержат работы, которые позволят обучающимся овладеть знаниями, умениями и навыками по учебной дисциплине ОП.13 Менеджмент направлены на формирование следующих компетенций:

Код ПК, ОК	Умения	Знания
ОК 1 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам	распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)	актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности
ОК 2 Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности	определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска	номенклатура информационных источников применяемых в профессиональной деятельности; приемы структурирования информации; формат оформления результатов поиска информации
ОК 3 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.	определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самобразования	содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития и самобразования
ОК 4 Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.	организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности	психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; основы проектной деятельности
ОК 5 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста.	грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе	особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений
ОК 9 Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности	применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; использовать современное программное обеспечение	современные средства и устройства информатизации; порядок их применения и программное обеспечение в профессиональной деятельности

ОК 10 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранных языках.	понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы; участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы; строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности; кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые); писать простые связанные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы	правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы; основные общеупотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика); лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности; особенности произношения; правила чтения текстов профессиональной направленности
ПК 2.6. Осуществлять сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов;	использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения; применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;	методы планирования и организации работы подразделения; внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента; процесс принятия и реализации управленческих решений; функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
ПК 2.7. Выполнять контрольные процедуры и их документирование, готовить и оформлять завершающие материалы по результатам внутреннего контроля.	анализировать организационные структуры управления;	принципы построения организационной структуры управления;
ПК 4.5. Принимать участие в составлении бизнес-плана;	проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;	сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; основы формирования мотивационной политики организации;
ПК 4.7. Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков.	принимать эффективные решения, используя систему методов управления; учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;	особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; систему методов управления; методику принятия решений.

В результате освоения дисциплины в соответствии с Профессиональным стандартом Бухгалтер обучающийся должен выполнять трудовую функцию, действия:

Трудовая функция 3.2.1: Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	
Необходимые умения	Распределять объем учетных работ между работниками (группами работников) бухгалтерской службы Планировать сроки, продолжительность и тематику повышения квалификации работников бухгалтерской службы
Трудовая функция 3.2.2: Внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности	
Необходимые умения	Распределять полномочия, обязанности и ответственность между работниками за выполнение процедур внутреннего контроля, осуществлять проверку их выполнения Координировать взаимоотношения работников в процессе выполнения ими контрольных процедур с субъектами внутреннего контроля
Трудовая функция 3.2.3: Ведение налогового учета, составление налоговых расчетов и деклараций, налоговое планирование	
Необходимые умения	Распределять между работниками объемы работ по ведению в экономическом субъекте налогового учета и отчетности

Трудовая функция 3.5.2: Текущее управление и контроль оказания услуг по постановке, восстановлению и ведению бухгалтерского и налогового учета, составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности, консолидированной финансовой отчетности, налоговых расчетов и деклараций	
Необходимые умения	Планировать и контролировать выполнение обязательств по заключенным с заказчиками договорам об оказании услуг Принимать управленческие решения по координации действий работников в рамках деятельности по оказанию услуг Планировать и контролировать процессы, связанные с подготовкой и повышением квалификации кадров
Необходимые знания	Отечественный и зарубежный опыт в области управления деятельностью оказания услуг

Практические задания выполняются студентами самостоятельно под контролем преподавателя во время учебного процесса по календарно-тематическому плану на основании нормативных документов, методических рекомендаций, полученных теоретических знаний.

Структура практического занятия:

- сообщение темы и цели практической работы;
- актуализация теоретических знаний, которые необходимы для выполнения практической работы;
- ознакомление обучающихся с алгоритмом проведения практической работы;
- ознакомление со способами фиксации полученных результатов;
- непосредственное проведение практической работы;
- ответы на предлагаемые контрольные вопросы;
- обобщение и систематизация полученных результатов (в виде отчетов);
- защита отчетов;
- подведение итогов практической работы.

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

Контроль и оценка результатов освоения дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий, проектов, исследований.

Критерии оценки и формы контроля

В соответствии с рабочей программой дисциплины ОП. 13 Менеджмент количество часов, отведенное на практические занятия, составляет 14.

Код ПК, ОК	Результаты обучения		Формы и методы контроля результатов обучения
	Умения	Знания	
ОК 1 Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам	распознавать задачу и/или проблему в профессиональном и/или социальном контексте; анализировать задачу и/или проблему и выделять её составные части; определять этапы решения задачи; выявлять и эффективно искать информацию, необходимую для решения задачи и/или проблемы; составить план действия; определить необходимые ресурсы; владеть актуальными методами работы в профессиональной и смежных сферах; реализовать составленный план; оценивать результат и последствия своих действий (самостоятельно или с помощью наставника)	актуальный профессиональный и социальный контекст, в котором приходится работать и жить; основные источники информации и ресурсы для решения задач и проблем в профессиональном и/или социальном контексте; алгоритмы выполнения работ в профессиональной и смежных областях; методы работы в профессиональной и смежных сферах; структуру плана для решения задач; порядок оценки результатов решения задач профессиональной деятельности	Правильности выполнения практических работ, Проверка правильности выполнения тестовых заданий. Проверка правильности устного ответа студента на заданные вопросы; Проверка самостоятельной внеаудиторной работы Дифференцированный зачет. Практические работы №1-10
ОК 2 Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации,	определять задачи для поиска информации; определять необходимые источники информации; планировать процесс поиска; структурировать	номенклатура информационных источников применяемых в профессиональной деятельности; приемы	

необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности	получаемую информацию; выделять наиболее значимое в перечне информации; оценивать практическую значимость результатов поиска; оформлять результаты поиска	структурирования информации; формат оформления результатов поиска информации	
ОК 3 Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.	определять актуальность нормативно-правовой документации в профессиональной деятельности; применять современную научную профессиональную терминологию; определять и выстраивать траектории профессионального развития и самообразования	содержание актуальной нормативно-правовой документации; современная научная и профессиональная терминология; возможные траектории профессионального развития и самообразования	
ОК 4 Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.	организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности	психологические основы деятельности коллектива, психологические особенности личности; основы проектной деятельности	
ОК 5 Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста.	грамотно излагать свои мысли и оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе	особенности социального и культурного контекста; правила оформления документов и построения устных сообщений	
ОК 9 Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности	применять средства информационных технологий для решения профессиональных задач; использовать современное программное обеспечение	современные средства и устройства информатизации; порядок их применения и программное обеспечение в профессиональной деятельности	
ОК 10 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранных языках.	понимать общий смысл четко произнесенных высказываний на известные темы (профессиональные и бытовые), понимать тексты на базовые профессиональные темы; участвовать в диалогах на знакомые общие и профессиональные темы; строить простые высказывания о себе и о своей профессиональной деятельности; кратко обосновывать и объяснить свои действия (текущие и планируемые); писать простые связные сообщения на знакомые или интересующие профессиональные темы	правила построения простых и сложных предложений на профессиональные темы; основные общепотребительные глаголы (бытовая и профессиональная лексика); лексический минимум, относящийся к описанию предметов, средств и процессов профессиональной деятельности; особенности произношения; правила чтения текстов профессиональной направленности	
ПК 2.6. Осуществлять	использовать на практике методы планирования и организации	методы планирования и организации работы	Правильности выполнения

<p>сбор информации о деятельности объекта внутреннего контроля по выполнению требований правовой и нормативной базы и внутренних регламентов;</p>	<p>работы подразделения; применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;</p>	<p>подразделения; внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента; процесс принятия и реализации управленческих решений; функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;</p>	<p>практических работ, Проверка правильности выполнения тестовых заданий. Проверка правильности устного ответа студента на заданные вопросы; Проверка самостоятельной внеаудиторной работы Дифференцированный зачет. Практические работы №2,4,6,7</p>
<p>ПК 2.7. Выполнять контрольные процедуры и их документирование, готовить и оформлять завершающие материалы по результатам внутреннего контроля.</p>	<p>анализировать организационные структуры управления;</p>	<p>принципы построения организационной структуры управления;</p>	<p>Правильности выполнения практических работ, Проверка правильности выполнения тестовых заданий. Проверка правильности устного ответа студента на заданные вопросы; Проверка самостоятельной внеаудиторной работы Дифференцированный зачет. Практические работы №1</p>
<p>ПК 4.5. Принимать участие в составлении бизнес-плана;</p>	<p>проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;</p>	<p>сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; основы формирования мотивационной политики организации;</p>	<p>Правильности выполнения практических работ, Проверка правильности выполнения тестовых заданий. Проверка правильности устного ответа студента на заданные вопросы; Проверка самостоятельной внеаудиторной работы Дифференцированный зачет. Практические работы №3</p>
<p>ПК 4.7. Проводить мониторинг устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков.</p>	<p>принимать эффективные решения, используя систему методов управления; учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;</p>	<p>особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; систему методов управления; методiku принятия решений.</p>	<p>Правильности выполнения практических работ, Проверка правильности выполнения тестовых заданий. Проверка правильности устного ответа студента на заданные вопросы; Проверка самостоятельной внеаудиторной работы</p>

			Дифференцированный зачет. Практические работы №5,8,9,10
--	--	--	--

Результаты обучения		Формы и методы контроля результатов обучения
Трудовая функция 3.2.1: Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности		Правильности выполнения практических работ, Проверка правильности выполнения тестовых заданий. Проверка правильности устного ответа студента на заданные вопросы; Проверка самостоятельной внеаудиторной работы Дифференцированный зачет. Практические работы №2,8
Необходимые умения	Распределять объем учетных работ между работниками (группами работников) бухгалтерской службы Планировать сроки, продолжительность и тематику повышения квалификации работников бухгалтерской службы	
Трудовая функция 3.2.2: Внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности		Правильности выполнения практических работ, Проверка правильности выполнения тестовых заданий. Проверка правильности устного ответа студента на заданные вопросы; Проверка самостоятельной внеаудиторной работы Дифференцированный зачет. Практические работы №4,5
Необходимые умения	Распределять полномочия, обязанности и ответственность между работниками за выполнение процедур внутреннего контроля, осуществлять проверку их выполнения Координировать взаимоотношения работников в процессе выполнения ими контрольных процедур с субъектами внутреннего контроля	
Трудовая функция 3.2.3: Ведение налогового учета, составление налоговых расчетов и деклараций, налоговое планирование		Правильности выполнения практических работ, Проверка правильности выполнения тестовых заданий. Проверка правильности устного ответа студента на заданные вопросы; Проверка самостоятельной внеаудиторной работы Дифференцированный зачет. Практические работы №6
Необходимые умения	Распределять между работниками объемы работ по ведению в экономическом субъекте налогового учета и отчетности	
Трудовая функция 3.5.2: Текущее управление и контроль оказания услуг по постановке, восстановлению и ведению бухгалтерского и налогового учета, составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности, консолидированной финансовой отчетности, налоговых расчетов и деклараций		Правильности выполнения практических работ, Проверка правильности выполнения тестовых заданий. Проверка правильности устного ответа студента на заданные вопросы; Проверка самостоятельной внеаудиторной работы Дифференцированный зачет. Практические работы №4,7
Необходимые умения	Планировать и контролировать выполнение обязательств по заключенным с заказчиками договорам об оказании услуг Принимать управленческие решения по координации действий работников в рамках деятельности по оказанию услуг Планировать и контролировать процессы, связанные с подготовкой и повышением квалификации кадров	
Необходимые знания	Отечественный и зарубежный опыт в области управления деятельностью оказания услуг	

Перечень практических работ

№ п/п	Тема	Наименование и номер практической работы	Количество часов
1	Тема 1. Менеджмент: сущность и характерные черты	Практическая работа №1. Определение преимуществ и недостатков заданной организационной структуры	2
2	Тема 2. Организация работы	Практическая работа №2. Анализ внутренней и	2

	предприятия	внешней среды организации	
3	Тема 3. Цикл менеджмента.	Практическая работа №3. Составление плана мотивации.	2
		Практическая работа №4. Составление плана-схемы проведения контроля управленческого процесса.	2
4	Тема 4. Система методов управления	Практическая работа №5. Использование приемов аттракции в заданных ситуациях при работе с подчиненными.	2
		Практическая работа №6. Составление матрицы принятия решений в конкретных ситуациях.	2
		Практическая работа №7. Выработка совместных решений с контрагентами.	2
		Итого:	14

Критерии оценивания

Работа студента ведется в отчетах к практическим работам. Каждый студент по окончании работы представляет отчет преподавателю. Отвечает на заданные вопросы преподавателя по теме практической работы.

Если работа выполнена полностью, и преподавателем получены ответы на поставленные вопросы, студент получает зачет и оценку «5» отлично.

Работа выполнена в полном объеме, студент не ответил на поставленные преподавателем вопросы, получает зачет и оценку «4» хорошо.

Работа выполнена не в полном объеме, но преподавателем получены ответы на поставленные вопросы, получает зачет и оценку «3» удовлетворительно.

Оценка неудовлетворительно «2» ставится в том случае, если студент не оформил отчет к практической работе.

Практическая работа №1. Определение преимуществ и недостатков заданной организационной структуры

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.

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные принципы построения организационных структур.

2. Перечислите достоинства и недостатки перечисленных видов организационных структур: линейная, матричная, штабная.

Практическая работа №2. Анализ внутренней и внешней среды организации

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) 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)	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда (зоны В и С)	Возможности	Угрозы

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 сбудется угроза 1" и т.д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу.

Тест №2 основан на теории мотивации Д. МакКлелланда

Вам предлагается 15 высказываний. Выразите своё согласие или несогласие с каждым из них путём выбора соответствующего количества баллов.

Количество баллов				
1	2	3	4	5
не согласен			полностью согласен	

Высказывание	Количество баллов
1. Я прилагаю все усилия для того, чтобы улучшить показатели своей работы (учёбы) по сравнению с тем, что было раньше.	
2. Я получаю удовольствие от того, что мне приходится соревноваться с кем-либо, особенно если я при этом выигрываю.	
3. Я часто замечаю, что разговариваю со своими коллегами по работе на «нерабочие» темы.	
4. Мне нравится выполнять непростую работу.	
5. Мне нравится брать на себя ответственность.	
6. Мне нравится, если окружающие хорошо ко мне относятся.	
7. Я хочу знать, насколько хорошо я выполнил то или иное задание в действительности.	
8. Я конфликтую с людьми, которые совершают неприятные для меня поступки.	
9. У меня хорошие отношения со своими коллегами по работе.	
10. Мне нравится ставить перед собой реальные задания и выполнять их.	
11. Мне нравится иметь влияние на других людей и использовать это преимущество в своих целях.	
12. Мне нравится принадлежать к каким-либо группам или входить в состав тех или иных организаций.	
13. Я получаю удовлетворение от выполнения сложных заданий.	
14. Я часто работаю над тем, чтобы контролировать происходящее вокруг меня.	
15. Мне больше нравится работать в группе, нежели в одиночку.	

Для того чтобы определить ваши доминирующие потребности, заполните таблицу. Вам необходимо поставить то количество баллов, которое соответствует вашему ответу на каждый вопрос.

Достижение успеха в целом		Стремление к власти		Тенденция к групповому признанию и уважению	
номер высказывания	балл	номер высказывания	балл	номер высказывания	балл
Итого:		Итого:		Итого:	

В сумме в каждой колонке должно получиться от 5 до 25 баллов. Та колонка, в которой сумма баллов будет наиболее высокой, и определит вашу доминирующую потребность.

Тест №3 стимулирование интереса к работе

Выберите из приводимых ниже 6 вариантов утверждений три наиболее эффективных, повышающих интерес к выполняемой работе (при этом особые случаи исключаются).

- А. Руководство должно подробно информировать коллектив о характере выполняемой им работы.
- Б. Время от времени следует менять поручаемую сотрудникам работу, чтобы она не надоедала.
- В. Если нужно заставить людей выполнять работу, следует объединить хорошо понимающих друг друга сотрудников в одну группу.
- Г. Подробно, в деталях сотрудникам нужно объяснить характер работы, помочь им выполнить её без срывов.
- Д. Работу, которую нужно выполнять, следует время от времени дополнять новыми задачами. Неплохо организовывать соревнование за лучший результат.
- Е. Точно указать на недостатки и положительные моменты выполняемой сотрудником работы.

Используя перечисленные методы мотивации, принять управленческие решения, которые позволят «Предпринимателю» исправить положение дел на предприятии. Для этого необходимо:

1. Выполнить всесторонний анализ ситуации;

2. Определить возможные причины возникновения проблемы;
3. Составить план мотивации (выявить потребности работников, определить возможные методы для мотивации работников);
4. Выбрать те меры, которые обеспечат мотивацию работников с учетом возможностей организации.

Список проблемных ситуаций:

Проблемная ситуация первая: На предприятии наблюдается высокая текучесть кадров среди производственного персонала.

Проблемная ситуация вторая: На предприятии нарушение трудовой дисциплины стало нормой.

Проблемная ситуация третья: Предприятие получило выгодный заказ, осуществление которого требуется в сжатые сроки. Администрации с трудом удалось создать бригаду работников, которым будет продлен рабочий день за приличные премиальные.

Проблемная ситуация четвертая: Процедура повышения квалификации, необходимости переподготовки специалиста воспринимается в коллективе без инициативы как наказание, а не привилегия.

Проблемная ситуация пятая: Сотрудники данного предприятия постоянно участвуют в научно-исследовательских проектах других организаций.

Составить рекомендации «Предпринимателю» по возвращению «Мотивации» на предприятие. Рекомендации должны начинаться со слов:

Руководитель помни: искусство управления проявляется в творческом отношении к делу, способности руководителя к анализу, оценке и синтезу, к принятию неординарных, но эффективных решений.

Практическая работа №4. Составление плана-схемы проведения контроля управленческого процесса.

Составление плана-схемы проведения контроля управленческого процесса

Задание: Внимательно прочитайте практические ситуации и с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

Практическая ситуация № 1

«OTIS» — торговая марка лифтов, известная во всем мире. Первый безопасный лифт изобрел основатель компании Э.Отис. Поначалу он был не предпринимателем, а всего лишь механиком. Э.Отис придумал лифт, не падающий даже при обрыве тросов. Лифты фирмы «OTIS» стали устанавливать по всему миру. В конце XIX в. они появились и в России.

В XX в. компания значительно расширила свой ассортимент за счет эскалаторов и многочисленных модификаций лифтов. В 1976 г. компания «OTIS» вошла в корпорацию «UTC». В составе последней были также компании по производству вертолетов, аэрокосмических и климатических систем, авиадвигателей и турбин. Годовой оборот корпорации «UTC» оценивают в 25 млрд долл. Корпорация «UTC» предоставила компании «OTIS» дополнительные возможности для развития, такие как финансовые, и управленческие. Поскольку большинство корпоративных заказов корпорации «UTC» поступает от военно-промышленного комплекса США, менеджмент корпорации уделяет особое внимание контролю качества продукции.

Финансовые возможности материнской компании позволили компании «OTIS» развернуть бизнес с обширной географией: в настоящее время доля компании в мировом производстве лифтов составляет более 25%.

В 1990 г. совместное предприятие с участием компании «OTIS» появилось и в современной России. На базе Щербинского лифто-строительного завода было налажено производство лебедок, а в Санкт-Петербурге построили новый завод, выпускающий непосредственно лифты.

Помимо производства лифтов компания «OTIS» наладила в России, как и во всем мире, круглосуточное обслуживание уже установленного оборудования, причем не только своих, но и лифтов других компаний. Основной доход в России компании приносит именно обслуживание лифтов.

Для оптимизации работы в России компания «OTIS» создала необходимую структуру управления. Штаб-квартире «OTIS Россия» подчиняются четыре компании:

«Мое OTIS» — все операции по Москве; «OTIS Санкт-Петербург» — завод и операции по Северо-Западному региону; «Рус OTIS» — монтаж и обслуживание по всей России; «Щербинка OTIS» — завод по производству оборудования. Вся территория страны разделена на шесть операционных зон, в которых действуют 34 филиала.

В России основными конкурентами лифтов компании «OTIS» оказались финские лифты фирмы «KONE», а также отечественные лифты Карачаровского завода и белорусские лифты. В конкурентной борьбе компания «OTIS» расширила модельный ряд и сосредоточила усилия на контроле качества продукции. По своим характеристикам произведенные в России лифты конкурентоспособны, а цены их ниже, чем импортных аналогов. Качество лифтов тщательно контролируют. Для проверки качества производимых лифтов на заводе есть специальные испытательные установки, где воспроизводятся нормальные рабочие условия для всех систем.

Однако компания «OTIS» этим не ограничивается. Во всех без исключения отделениях компании внедрена программа качества АСЕ. В основе этой программы — производство по технологии и стандартам фирмы «OTIS», вторым пунктом программы является импортный станочный парк, комплектующие и материалы согласно стандартам

фирмы

«OTIS». Монтаж и обслуживание по технологии компании «OTIS» — еще один пункт программы. Все механики российского подразделения компании «OTIS», независимо от того в каком городе они работают, носят фирменную одежду и ездят на фирменных автомобилях, снабженных рацией.

Повышению контроля качества обслуживания лифтов компании «OTIS» и других компаний способствует еще один пункт программы — сбор информации по объектам монтажа и эксплуатации. У каждого филиала компании «OTIS» есть база данных по всем установленным компанией лифтам.

В соответствии с внедряемой программой контроля качества на предприятиях компании теперь исключено использование труда неаттестованных рабочих. Весь персонал проходит специализированное обучение. Топ-менеджеры российского отделения постоянно участвуют в семинарах и тренингах, проводимых головной компанией по всему миру.

Ответьте на вопросы:

1. Что представляет собой система контроля качества продукции компании «OTIS»?
2. К какому виду контроля можно отнести эту систему?
3. Может ли менеджер использовать метод контроля «Управленческая пятерня» для контроля качества продукции и обслуживания лифтов компании «OTIS»? Объясните подробно.

Практическая ситуация № 2.

В прежние времена в нашей стране под сертификацией подразумевали «утверждение» качества уже произведенного товара. В современном бизнесе речь идет о сертификации качества непосредственно производственного процесса, организации и управления им. До 1980-х гг. никто не задумывался, что, сколько ни проверь готовую продукцию, производственного брака меньше не будет. Допустим, отдел технического контроля (ОТК) проверяет по ГОСТу качество какой-либо техники. Бракованную продукцию удаляют, но брак по-прежнему продолжает поступать с конвейера. Деньги на сырье и производство истрачены и, соответственно, потеряны.

По подсчетам Международного института менеджмента, в результате отсеивания некачественного товара предприятия теряют в среднем до 40 % производственной прибыли. В России эти цифры выше. К таким результатам приводит неправильная организация процесса производства. В первую очередь это касается промышленных предприятий. А ведь понятие «некачественная продукция» существует и в тех компаниях, которые торгуют или оказывают услуги. Как бы хорошо ни работал ОТК, вероятность попадания брака к покупателю существует. Пока товар не опробован в работе, быть уверенным в его качестве невозможно. Это всегда связано с риском.

Как сделать, чтобы брака не было совсем, чтобы можно было давать объективные, проверяемые гарантии качества до того, как появился товар? Ответ прост — нужно контролировать качество всего производственного процесса. Ведь стоит все операции вы-полнить правильно, и брака не будет.

Стандарты качества разрабатывает Международная организация по стандартизации— International Standard Organization (ISO). Продуктивная система качества, которую внедряет ISO, называется ISO 9000.

В современном бизнес-сообществе считают, что наличие сертификации ISO подтверждает безупречную организацию и контроль бизнес-процесса в компании на всех его стадиях — от проектирования деятельности до послепродажного обслуживания и информационного обеспечения. Так называемая философия управления качеством ISO требует, чтобы были устранены причины, которые привели к изготовлению некачественной продукции. Ведь невозможно гарантировать высокое качество продукции, если после обнаружения недостатков не выявлена и полностью не устранена причина их возникновения.

А главной причиной брака в работе обычно являются чьи-то неправильные действия и отсутствие должного контроля. Чтобы их не допустить или по крайней мере свести к минимуму, согласно философии ISO нужно формализовать все процессы, т. е. описать в специальных документах их алгоритм. Управлять и вмешиваться в технологию можно только в том случае, когда процессы формализованы и документированы.

Если менеджер уверен, что все его подчиненные без всякой сертификации понимают, какой процесс, когда и в какой последовательности им нужно выполнять,— он наверняка ошибается. Дело в том, что всем сотрудникам нужны инструкции для достижения однозначного понимания выполняемых функций, сокращения эмоциональных и энергетических затрат на «обдумывание» элементарных действий. Клиент отказался от предложения. Почему? Он не доволен работой предприятия. По каким причинам? Искать ответы на эти вопросы помогает сертификация.

В большинстве развитых стран в настоящее время компании требуют от своих поставщиков сертификаты ISO 9000. Распространение системы сертификации происходит по всему миру. Более 200 тыс. американских и европейских компаний стандартизировали свои системы управления. По данным европейской статистики, до 95 % несостоявшихся деловых контактов было прервано из-за отсутствия у предприятия сертифицированной системы качества.

В России процесс сертифицирования качества идет медленнее. Пока подобная постановка и сертификация контроля качества по стандарту ISO 9000 — для нашей страны дело редкое, особенно в сфере услуг. В России есть три типа компаний, которые стремятся получить этот сертификат. Прежде всего он нужен тем производственным предприятиям, чаще всего крупным, которые выводят товар на международный рынок. Для этого требуется сертификат ISO 9000. Во-вторых, сертификацию проходят зарубежные фирмы, которые открывают свое производство и офисы в России. В-третьих, это современные, как правило небольшие, непроизводственные компании, для которых главное — не сам сертификат, а постановка контроля качества. Например, такие известные компании как «Газпром», «АВТОВАЗ» и некоторые другие требуют от своих партнеров сертификаты качества.

Мировой банк признал воронежский «УГМК-Рудгормаш» победителем тендера в несколько миллионов долларов на изготовление буровых станков для индийской угольной промышленности. Это стало возможным благодаря грамотно организованной работе предприятия, соответствующей международному сертификату ISO 9000.

Ответьте на вопросы:

1. Объясните, почему необходимо контролировать не качество готовой продукции, а процесс ее производства?
2. Что собой представляет международная система управления качеством ISO 9000?
3. Почему российские компании не стремятся получить сертификат ISO 9000?
4. Какую роль играют менеджеры в повышении качества продукции и получении данного сертификата? Объясните подробно.

Практическая работа №5. Использование приемов аттракции в заданных ситуациях при работе с подчиненными.

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 муже 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 такое рискованное 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 удается, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и

рассудочного влияния.

Приведите примеры ситуаций по положительного влияния на подчиненных.

Практическая работа №6. Составление матрицы принятия решений в конкретных ситуациях.

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.*

Практическая работа №7. Выработка совместных решений с контрагентами.

Произведите классификацию управленческих решений по следующим критериям:

- общие или частное;
- воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия;
- незапрограммированное или запрограммированное (Приложение 1)

2. Изучите практические ситуации и выполните задания к ним

Приложение 1

Список решений

- 1.Наем заведующим специалиста, в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
- 2.Доведение мастером до рабочих дневного задания.
- 3.Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
- 4.Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
- 5.Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
- 6.Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
- 7.Определение годовичного задания для ассистента профессора.
- 8.Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
- 9.Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
- 10.Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Практическая ситуация 1

Вы — менеджер в крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной территории сбыта автомобилей, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из наиболее опытных и результативных продавцов вашей фирмы, который имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? В настоящее время теряется большое количество продаж. Вы, как менеджер, имеете юридическое право ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

1. Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Практическая ситуация 2

Вы — менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно стало известно, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которым холодильники, выпускаемые вашей фирмой, не обладают, но которое способно оказать большое влияние на сбыт. Например, в холодильнике «pofrost» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной, но и в обычной упаковке, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке у фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника, и каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы разузнать о нововведении.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

- 1.Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Практическая ситуация 3

Вы — главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы наметнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

- Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Практическая ситуация 4

Вы — менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин — претендентов на эту должность. Однако прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны некоторых ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

1. Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Практическая ситуация 5

Вы — менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при однократном применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять два раза при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в 2 раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

ПРЕДЛОЖИТЕ:

1. Свое управленческое решение. И обоснуйте его.

Сделайте выводы:

Что является основой для принятия качественных и эффективных управленческих решений?