

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Рябиченко Сергей Николаевич

Должность: Директор

Дата подписания: 14.03.2022 09:51:29

Уникальный программный ключ:

3143b550cd4cbc5ce335fc548df581d670cbc4f9

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И
МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ
«КРАСНОДАРСКИЙ МОНТАЖНЫЙ ТЕХНИКУМ»
(ГБПОУ КК «КМТ»)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по выполнению практических занятий

учебная дисциплина

ОП.03 Менеджмент

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Рассмотрена
на заседании цикловой методической
комиссии _____

Протокол от « ____ » _____ 20 ____ г. № ____

Председатель _____ / _____

Утверждаю
Заместитель директора по учебной
работе ГБПОУ КК «КМТ»
_____/Ж.Г. Рувина

« ____ » _____ 20 ____ г.

Методические рекомендации по выполнению практических работ предназначены для закрепления теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков и умений по программе учебной дисциплины ОП.03 Менеджмент составлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой учебной дисциплины по специальности среднего профессионального образования 38.02.03 Операционная деятельность в логистике, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 28 июля 2014 г. № 834, зарегистрировано в Минюсте РФ 21 августа 2014 г., регистрационный № 33727.

Организация-разработчик: государственное бюджетное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Краснодарский монтажный техникум» Краснодарского края

Разработчик Жиганюк Г.В., преподаватель ГБПОУ КК «КМТ»

Пояснительная записка

Методические рекомендации по выполнению практических занятий по ОП.03 Менеджмент составлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины по специальности среднего профессионального образования 38.02.03 Операционная деятельность в логистике для студентов очной формы обучения.

В соответствии с рабочей программой ОП.03 Менеджмент на изучение учебной дисциплины предусмотрено 72 часа, из которых 38 часа на проведение практических занятий, 36 часа на (внеаудиторную) самостоятельную работу.

Цель проведения практических занятий: формирование практических умений, необходимых в последующей профессиональной и учебной деятельности.

Задачи:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление полученных теоретических знания по конкретным темам;

- формирование умения применять полученные знания на практике;

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

- планировать и организовывать работу подразделения;

- формировать организационные структуры управления,

- разрабатывать мотивационную политику организации;

- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;

- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

- учитывать особенности менеджмента (по отраслям).

Перечень практических занятий

Наименование раздела (темы)	Практическая работа	Содержание практической работы	Кол-во часов
Раздел 1. Внешнее электроснабжение промышленных и гражданских зданий			
Тема 1.2. Организация работы предприятия	Практическое занятие 1 Управление деловой организацией в 21 веке	Решение кейсов	2
	Практическое занятие 2 Влияние факторов внешней среды на организацию	SWOT-анализ	2
	Практическое занятие 3 Тестирование: «Факторы внешней и внутренней среды»	Решение задач	2
Тема 1.3. Цикл менеджмента	Практическое занятие 4 Разработка мотивационной политики организации	Решение кейсов	2
Тема 1.4. Процесс управления	Практическое занятие 5 Принятие эффективного решения	Решение кейсов	2
	Практическое занятие 6 Принятие и реализация управленческого решения	Тесты. Решение управленческих проблем	2
	Практическое занятие 7 Построение <i>Дерева целей</i>	Построение дерева целей	2
Тема 1.5. Управленческие структуры	Практическое занятие 8 Формирование организационных структур управления	Формирование структуры управления	2
	Практическое занятие 9 Планирование и организация работы подразделения	Составление планов работы. Решение задач	2

Тема 2.1. Деловое общение	Практическое занятие 10 Применение делового и управленческого общения в профессиональной деятельности	Решение ситуационных задач. Тесты	2
	Практическое занятие 11 Оценка коммуникативных способностей менеджера	Ответы на вопросы. Тесты	2
Тема 2.2. Взаимодействие с заказчиком и клиентом	Практическое занятие 12 Разработка плана коммуникаций	Решение проблемной ситуации.	2
	Практическое занятие 13 Составление информационно-консультационного плана	Составление информационно-консультационного плана	2
	Практическое занятие 14 Разрешение конфликтных ситуаций	Выполнение упражнений по разрешения конфликтных ситуаций	2
	Практическое занятие 15 Деловая игра: «Кораблекрушение»	Деловая игра	2
	Практическое занятие 16 Деловая игра «Фермеры»	Деловая игра	2
Тема 3.1. Особенности менеджмента в профессиональной сфере деятельности	Практическое занятие 17 Определение особенностей менеджмента в логистике	Круглый стол «Определение особенностей менеджмента в логистике»	2
	Практическое занятие 18 Построение входных и внутренних материальных потоков	Составление схемы-задачи по примеру	2
	Практическое занятие 19 Построение выходных материальных потоков	Построение выходных материальных потоков	2
ИТОГО			38

Общие методические рекомендации и рекомендации по выполнению практических занятий
При выполнении каждой практической работы необходимо придерживаться следующих правил:

1. Внимательно прочитайте инструкцию по выполнению практической работы.
2. Пользуясь рекомендациями к работе, выполните предложенные задания.
3. Оформите письменный отчет по выполненной практической работе.

Требования к содержанию и оформлению отчета по практической работе

-название и цель работы;
-оборудование;
-ход работы (краткое описание порядка выполнения работы, результаты эксперимента, расчета, наблюдения оформляются в виде таблицы. В таблицу заносятся все экспериментальные данные и результаты расчетов. Все расчеты производятся ниже таблицы. К отчету прилагаются графики в случае необходимости графической интерпретации полученных результатов или другие материалы);

-вывод по работе, соответствующий полученным результатам (Например, можно начать следующим образом:*из полученных данных можно сделать следующие выводы: (и перечисляем, к каким выводам в результате проделанной работы вы пришли).*

Критерии оценки результатов выполнения практической работы

Критериями оценки результатов выполнения практической работы являются:

- степень реализации цели работы;
- качество оформления отчета;
- степень соответствия результатов работы заданным требованиям.

Оценка выполнения практической работы

Отметка 5– «отлично» выставляется, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий, используемых в работе, самостоятельно выполнил все рекомендации по выполнению практической работы, смог ответить на контрольные вопросы, даёт правильный алгоритм решения задачи, выполнены поставленные цели работы.

Отметка 4– «хорошо» выставляется, если студент показал знание учебного материала, допускает небольшие неточности при выполнении экспериментальных заданий и расчетов, смог ответить почти полно на все контрольные вопросы.

Отметка 3– «удовлетворительно» выставляется, если студент в целом освоил материал практической работы, но затрудняется с выполнением всех заданий практической работы без помощи преподавателя, ответил не на все контрольные вопросы.

Отметка 2– «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, не может самостоятельно выполнить задания практической работы, не раскрыл содержание контрольных вопросов.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 1

1. Название темы: Управление деловой организацией в 21 веке

2. **Учебные цели:** Научить студентов подмечать и развивать происходящие в управлении бизнесом тенденции по принципу: управлять – значит предугадывать.

3. **Продолжительность занятия:** 2 часа.

4. **Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

5. **Литература, информационное обеспечение** ОИ1 §4.

6. **Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

В начале XXI века перспективы развития управления, вероятные для всех стран, имеют особое значение для России, которой необходимо преодолеть управленческий разрыв и обеспечить конкурентоспособность экономики. Из всех факторов производства важнейшее значение имеет управление, т. е. способность и умение вырабатывать цели, определять ценностные ориентиры, координировать работу всех работников, развивать их потенциал и добиваться эффективных результатов деятельности.

Рубеж тысячелетий совпал с переходом к третьей – после аграрной и индустриальной – стадии цивилизации, которую обычно обозначают как «информационное общество». В последние годы информация стала одним из важнейших управленческих ресурсов, наряду с ресурсами человеческими, финансовыми, материальными.

Смену мировоззрения на рубеже третьего тысячелетия подготовила революция в области коммуникаций и информатизации, достигая таких масштабов, каких не могли себе представить предшествующие поколения. Информатизация превратилась в глобальный неистощимый ресурс человечества, вступившего в новую эпоху развития цивилизации – эпоху интенсивного движения этого информационного ресурса и неслыханных возможностей феномена управления. Именно информатизация, управление и организация, как могучие локомотивы прогресса, двигают развитые страны в новую цивилизацию.

В XXI веке огромный интерес представляет разработка и внедрение новых информационных технологий обусловленных резким усложнением управленческой деятельности, связанным, в первую очередь, с постоянно возрастающим объемом информации, циркулирующей в организации. Обработкой информации занимается все большее число людей, а рост производительности их труда значительно отстает от роста производительности труда в производстве. Это обусловило общественную потребность в переходе к новым формам информационной деятельности, основанной на принципиально иной программно-технической и организационно-технологической базе.

8. Порядок выполнения работы:

Шаг 1 - студенты индивидуально составляют список указанных тенденций, обдумывая доказательную сторону своего списка.

Шаг 2 – в малых группах студенты составляют групповой список, основанный на общем согласии участников обсуждения с его содержанием.

Шаг 3 – в кабинете с преподавателем проводится обсуждение полученных в группах результатов и выработка на этой основе общего представления об управлении деловой организацией в 21 веке.

9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – выполнены все кейсы в полном объеме.

Оценка «хорошо» – не выполнен один кейс.

Оценка «удовлетворительно» – выполнен один кейс.

10. Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 2

1. Название темы: Влияние факторов внешней среды на организацию

2. Учебные цели: Закрепить полученные знания по пройденным темам

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

1 SWOT- анализ

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте,

доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

8. Порядок выполнения работы:

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Решение задач;
3. Сделать вывод
4. Ответить на контрольные вопросы.

Пример

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии

	предприятия	предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

Пример

За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа

Таблица 3. Матрица SWOT-анализа

	Возможности	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1.Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1.Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

- определены основные направления развития предприятия
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

2 SNW – анализ

SNW – анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ.

Strength (сильная сторона),

Neutral (нейтральная сторона),

Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу, можно предложить такой вариант:

Таблица.5

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации			
Бизнес-стратегии			
Оргструктура			
Финансы			
Продукт как конкурентноспособность			
Структура затрат			
Дистрибуция как система реализации продукции			
Информационная технология			
Инновации как способ к реализации на рынке продуктов			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)			

3 PEST – анализ

PEST – анализ – это инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),
- технологических (Technology)

аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST – Анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST – Анализа:

“Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны”

Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST – Анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Таблица 6.

Политика	Экономика
1	1
2	2
Социум	Технология
1	1
2	2

4 Метод взвешивания каждого фактора

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к -5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощностью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

9.Критерии оценки

Оценка «отлично» – выполнены все задачи в полном объеме.

Оценка «хорошо» – выполнены все задачи не в полном объеме.

Оценка «удовлетворительно» – выполнен необходимый минимум задач.

10.Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 3

1. Название темы: Влияние факторов внешней среды на организацию

2.Учебные цели: Закрепить полученные знания по пройденным темам

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4.Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6.Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Функционирование и развитие каждой организации осуществляется в среде (внутренней и внешней). Деятельность организации возможна только в том случае, если среда допускает его осуществление. Состояние и деятельность организации в любой момент времени — есть результат действия ее внутренних факторов и воздействий факторов внешней среды.

Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но она может быть и источником проблем и даже гибели организации, если не обеспечивает необходимого функционирования организации.

При формировании рыночных отношений должно происходить изменение внутренней среды организации, адаптация ее к рынку.

Внутренняя среда организации представляет собой совокупность следующих основных составляющих

- организационная структура;
- внутриорганизационные процессы;

- — технология;
- — кадры;
- — организационная культура.

Организационная структура управления организацией отражает сложившееся выделение подразделений, связи между ними и объединение подразделений в единое целое.

Технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента.

Управление должно решать вопросы технологий и осуществления их наиболее эффективного использования. В последнее время в связи с появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся достаточно сложными и значимыми, так как их решение может привести к серьезным и весьма положительным в перспективе последствиям для организации. В то же время они могут привести к негативным процессам во внутренней жизни организации, разрушить ее организационную структуру, демотивировать работников.

Кадры являются основой любой организации. Без людей нет организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу этого люди в организации являются для менеджмента “предметом номер один”.

Организационная культура, являясь всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, *подпроцессов* и *процессов*. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности одни процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, другие могут либо отсутствовать, либо осуществляться в небольшом объеме. Однако, несмотря на большое разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые охватывают деятельность любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Ими являются:

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- работа с кадрами;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

8. Порядок выполнения работы:

Порядок работы:

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Решение задач;
3. Сделать вывод
4. Ответить на контрольные вопросы.

Пример

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – выполнены все задачи в полном объеме.

Оценка «хорошо» – выполнены все задачи не в полном объеме.

Оценка «удовлетворительно» – выполнен необходимый минимум задач.

10. Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 4

1. Название темы: Разработка мотивационной политики организации

2. Учебные цели: формирование практических умений разработки системы мотивации персонала организации.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям, путём пробуждения в нём определённых мотивов. Роль рычагов воздействия, вызывающих действие определённых мотивов, выполняют стимулы. В качестве последних могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия, или что он желал бы получить в результате определённых действий.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Формы стимулирования:

- моральное стимулирование: предмет потребности – престиж, авторитет;

- материальное стимулирование (денежное или не денежное): предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ;

- стимулирование временем: предмет потребности – творческие элементы в труде, возможность участия в управлении, перспективы продвижения по службе и т.п.

В общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий. В основе этих движущих сил лежат потребности человека.

Потребность – это внутреннее побуждение человека, вследствие, физиологического или психологического недостатка чего-либо.

Потребности
самовыражения
вторичные
Потребности (приобретённые)
признания потребности

Социальные
потребности

Потребности
безопасности первичные
(врождённые)
Физиологические потребности
потребности

Ситуация.

Менеджер по продажам одной фирмы И.Иванов имеет намерение приобрести автомобиль, которые, по его мнению, придаст ему определенный вес в коллективе, повысит качество его жизни за счет ранее отсутствовавших удобств. Оценив свои возможности, он определил три пути достижения своей цели:

1. взять автомобиль в лизинг;
2. увеличить объем продаж в своей фирме, получить больший объем прибыли и приобрести автомобиль;
3. участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Вопросы для анализа, обдумывания и обсуждения

1. Используя процессуальную концепцию мотивации В.Врума, определите наиболее обоснованное с мотивационной точки зрения поведение менеджера, реализующего свою потребность.

2. Какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован?

Практические задания.

Задание 1.

Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

1. анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место), участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры);
2. определение проблемы: формулирование проблемы, причины и мотивы;

3. постановка целей мотивации работника (работников): выявление потребностей, определение иерархии потребностей, анализ изменения потребностей, «потребности-стимулы», стратегия, способ мотивации;

4. осуществление мотивации: создание отвечающих потребностям условий, обеспечение вознаграждения за результаты, создание уверенности и возможности достижения цели, создание впечатления от ценности вознаграждения;

5. управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса, сравнение полученных результатов с требуемыми, корректировка стимулов.

8. Порядок выполнения работы:

1. Мотивация трудовой деятельности: сущность, функции.
2. Источники мотивации.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Система методов мотивации труда: состав, принципы реализации.
6. Инструменты мотивационного процесса.
7. Модель современной комплексной системы мотивации.
8. Ситуация.
9. Практические задания.

Задание 2.

Оцените в соответствии с теорией Ф. Герцберга величину факторов неудовлетворенности и удовлетворения (баллах, процентах) своего труда в организации или свою учебу.

Задание 3.

Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации:

Теория мотивации	Условия практической реализации

8.Критерии оценки

Оценка «отлично» – выполнены все кейсы в полном объеме.

Оценка «хорошо» – не выполнен один кейс.

Оценка «удовлетворительно» – выполнен один кейс.

9.Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

10. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 5

1.Название темы: Принятие эффективного решения

2.Учебные цели: раскрыть сущность управленческих решений и определить их место в процессе управления.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4.Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§2.

6.Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Порядок выполнения работы:

1. Фронтальное повторение учебного материала:

1. В чем состоит суть понятия «управленческое решение»? Какова его роль в процессах управления?
2. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель», «критерии», «ограничения» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
3. Перечислите и дайте характеристику основных факторов, влияющих на процесс принятия управленческих решений.
4. Как можно классифицировать управленческие решения?
5. Какие существуют формы разработки и реализации управленческого решения?

2. Обсуждение вопросов в формате круглого стола:

1. Разработка, принятие и осуществление управленческого решения как одна из важнейших проблем современного менеджмента.
2. Особенности принятия управленческих решений в организациях АПК.
3. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.
4. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
5. Условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.
6. Необходимость подкрепления управленческих решений научными и инновационными разработками.

3. Выполнение практических заданий:

Задание 1. Согласны ли вы со следующими утверждениями?

- Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.
- Под альтернативой понимается выбор определенного курса действий из возможных вариантов.
- Управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы.
- По уровню творческого вклада управленческие решения могут быть инновационными, рутинными и рациональными.
- Принятие решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, в частности оно всегда является не индивидуальным, а групповым процессом.
- Возникающие в системе управления проблемы, как правило, являются многогранными и поэтому одним решением не ограничиваются.
- В оперативной работе появляется необходимость принимать большое количество решений в короткие сроки, однако это не требует от руководителей, принимающих решения, особых личностных качеств.
- Основным и единственным фактором, оказывающим влияние на качество управленческого решения, является информация.
- Менеджеры, принимая решения, должны обеспечить их согласованность с ранее принятыми решениями.
- На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.
- Качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его разработки, не дожидаясь получения фактического результата.
- Научная обоснованность управленческого решения не требует универсальности познаний ЛПР.

Задание 2. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

- Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
- Доведение мастером до рабочих дневного задания.

- Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

- Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

- Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

- Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

- Определение годовичного задания для ассистента профессора.

- Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

- Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы нового вузовского учебника.

- Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Задание 3. Найдите каждой форме разработки решений (протокол, контракт, план, инструкция, правила, оферта, закон, акцепт) соответствующее определение:

- решение о проведении совместных работ (например, поставка компьютеров, купля-продажа) с указанием взаимных прав и обязательств;

- решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий (например, составление бизнес-плана, работа с персоналом);

- решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер;

- решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации;

- предложение одному или нескольким лицам заключить договор на определенных заранее условиях;

- решение, представляющее набор предлагаемых для исполнения устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников;

- решение об отражении каких-либо событий (например, прошедшего собрания), обстоятельств и т.п.;

- решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях.

Задание 4. Распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

- Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.

- Выбор миссии.

- Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.

- Выбор стратегий по достижению поставленных целей.

- Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.

- Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.

- Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими.

- Определение целей.

- Проведение предпланового анализа и прогнозирование.

- Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.

- Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.

- Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.

- Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.
- Создание надлежащего морального климата в организации.
- Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.
- Формирование мероприятий по реализации стратегий.

8. Критерии оценки

- -степень реализации цели работы;
- -качество оформления отчета;
- -степень соответствия результатов работы заданным требованиям.

9. **Форма отчета:** выполнение заданий в рабочих тетрадях.

10. **Место проведения самоподготовки:** читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 6

1. **Название темы:** Принятие и реализация управленческого решения

2. **Учебные цели:** раскрыть содержание процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.

3. **Продолжительность занятия:** 2 часа.

4. **Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

5. **Литература, информационное обеспечение** ОИ1 §2.

6. **Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. **Порядок выполнения работы:**

Вопросы для обсуждения:

1. Решения и их разновидности.
 - Определите особенности стратегических решений
 - Укажите особенности директивных решений
 - В каких ситуациях решения принимаются едино?
 - Формы коллективного решения
 - Коллективный метод принятия решения имеет свои преимущества и недостатки, назовите их
2. Этапы принятия рационального решения.
3. Определенность, неопределенность и риск в ходе реализации решения.

Работа студентов по подгруппам с контрольными вопросами и логическими упражнениями.

Контрольные вопросы и логические упражнения

1. Используя матрицу БКГ, ответьте на вопрос «Что делать?»:

А. Господствовать; Б. Инвестировать; В. Зарабатывать; Г. Снять урожай. Если доля реализуемой продукции Вашего предприятия возросла с 1% до 5%

Матрица БКГ

ЗВЕЗДА	ЗНАК ВОПРОСА
ДОЙНАЯ КОРОВА	СОБАКА

Высокая

Низкая

Относительная доля рынка

квадрат 1 - ЗВЕЗДА - предприятие, завоевавшее большую долю рынка в растущем секторе экономики;

квадрат 2 - ЗНАК ВОПРОСА - предприятие, завоевавшее небольшие доли рынка в быстро растущих отраслях;
квадрат 3 - ДОЙНАЯ КОРОВА - предприятие, завоевавшее большие доли рынка в зрелых отраслях;
квадрат 4 - СОБАКА - предприятие с низкой долей рынка в отраслях, переживающих стагнацию.

2. Примите правильное решение:

а) как менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков, приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства;

б) как глава комиссии по антимонопольному регулированию, приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства;

в) как потребитель продукции, на чью сторону Вы станете в случае опроса мнений?

3. Какова сущность запрограммированного и незапрограммированного решения?

4. Назовите основные принципы выработки и принятия решения.

5. Каким образом черты характера лидера влияют на характер принимаемого им решения?

6. Перечислите основные требования к методам решения проблем.

Выполните тест

Тест «Решение управленческих проблем»

1. Как следует относиться к накоплению информации о проблеме?

- 1) чем больше информация, тем лучше
- 2) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- 3) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- 4) избыточный объем информации – залог успеха

2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- 1) для оптимального решения комплексной задачи
- 2) для сохранения «группового» стиля работы
- 3) для проверки квалификации рабочих
- 4) все перечисленное

3. Что означает «принять решение»?

- 1) перебрать все возможные альтернативы
- 2) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы

3) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы

4) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

4. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- 1) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- 2) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- 3) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- 4) уровень превышения своих полномочий

5. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

1) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать

2) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

3) проверка надежности административной структуры

4) проверка надежности экспертной структуры

6. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

1) интенсификация мыслительного процесса

2) анализ нестандартных решений

3) выявление альтернатив

4) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

7. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений

- 1) организации, где работают участники совещания
- 2) всем участникам совещания
- 3) участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения
- 4) участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения

Задание 1

Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Вруума и Ф.Йеттона при следующих условиях:

№	Условия принятия решения	Стиль принятия решения	
1	На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.		
2	В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация		
3	Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.		
4	В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы.		
5	Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.		
6	При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.		

Задание 2

Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее:

1. в условиях дефицита времени;
2. для избежания субъективизма;
3. для большей продуманности возможных последствий;
4. при наличии конфликтной ситуации;
5. при низкой квалификации сотрудников;
6. для снижения сопротивления несогласных.

Коллективный способ	Индивидуальный способ

Задание 3

Прочтите афоризмы о психологии принятия решений и объясните их смысл:

1. Если принял решение ты, пусть отныне не дрогнет рука:
можешь выбрать ты смелость советчика,
можешь выбрать совет смельчака
2. обсуждать надо часто, решать – однажды
3. не столь опасно принять дурное решение, как не решиться ни на что или решиться слишком поздно

Задание 4

Заполните таблицу, указав вид принимаемого решения (запрограммированное или незапрограммированное) в зависимости от ситуации:

Ситуация	Вид решения	
Новые, неординарные условия		
Число возможных альтернатив ограничено, и они легко формулируются		
Стандартные, регулярно повторяющиеся ситуации		
Ситуация, где требуются глубокие знания, интуиция		

Задание 5

Ситуационная задача:

Представьте, что Вам необходимо принять решение на основе анализа двух альтернатив, выбрав одну из них.

Сущность проблемы: необходимо выбрать поставщика энергетических и сырьевых ресурсов из двух возможных партнеров.

Поставщики

1 фирма

1. Количество и качество поставок удовлетворяет потребителя
2. Поставки осуществляют бесперебойно
3. Цены на сырье и энергию выше отраслевых на 3%

2 фирма

1. Количество и качество поставок удовлетворяет потребителя
2. Поставки осуществляются некоторым опозданием (от 2—3 дней до 1-й недели)
3. Цены на сырье и энергию соответствуют отраслевым

8. Критерии оценки

Оценка «отлично» – выполнены все кейсы в полном объеме.

Оценка «хорошо» – не выполнен один кейс.

Оценка «удовлетворительно» – выполнено два кейса.

9. Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

10. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 7

1. Название темы: Построение Деревя целей

2. Учебные цели: Закрепление знаний и получение навыков реализации процесса выбора оптимальной альтернативы при принятии решения.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

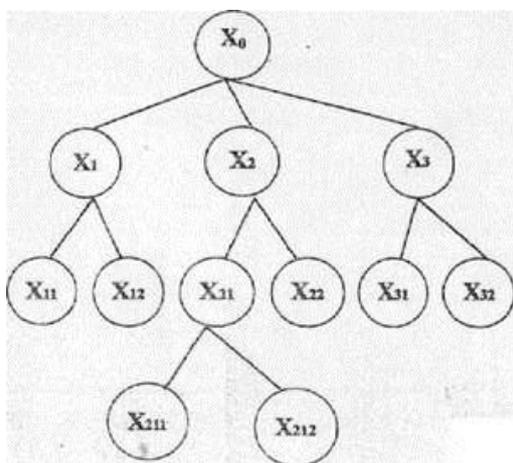
7. Теоретические сведения:

«Дерево целей представляет собой упорядоченную иерархию целей, характеризующую их соподчиненность и внутренние взаимосвязи. Процесс конкретизации целей от высших уровней к низшим напоминает процесс разрастания дерева (только растет оно сверху вниз). Структура целей изображается в виде ветвящегося рисунка, называемого «деревом целей».

При построении «дерева целей» исходят из следующих положений:

- все «дерево целей» есть не что иное, как **единая**, но детализированная цель рассматриваемой системы;
- цель каждого уровня иерархии определяется целями выше стоящего уровня;
- по мере перехода от целей к подцелям они приобретают все более конкретный и детальный характер; требуемые для **реализации** целей ресурсы можно рассматривать лишь на нижних звеньях, «дерева целей»;
- подцели являются средствами к достижению непосредственно связанной с ними вышестоящей цели и в то же время сами выступают как цели по отношению к следующей, более низкой ступени иерархии;
- цель высшего уровня иерархии достигается лишь в результате реализации подцелей, на которые она распадается в «дереве целей».

Принципиальная схема «дерева целей» выглядит **следующим** образом.



Возможны различные принципы детализации «дерева целей»:

- предметный принцип (цели разбиваются на подцели той же природы, только более дробные),
- функциональный принцип (выявляются отдельные функции, совокупность которых определяет содержание детализируемой цели),
- принцип детализации по этапам производственного цикла (производство, распределение, обмен и проч) потребление),
 - принцип детализации по этапам принятия решения,
 - принцип адресности,
 - принцип детализации по составным элементам процесса производства (подцели конкретизируются по месту исполнения).

При построении «дерева целей» необходимо обеспечить:

конкретность формулировок;
сопоставимость целей каждого уровня по масштабу и значению;
измеримость целей;
конъюнктивность (объединение понятий подцелей полностью определяет понятие соответствующей цели).

8. Порядок выполнения работы:

Вопросы для самопроверки

1. Дать характеристику каждому из восьми принципов управления качеством.
2. Охарактеризовать основные функции СМК.
3. Охарактеризовать семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:
4. Привести основные характеристики целей предприятия.
5. Охарактеризовать принцип SMART.
6. Привести классификацию целей в области качества управления персоналом.
7. Приведите общую характеристику дерева целей.
8. Охарактеризуйте дерево целей в виде диаграммы Исикавы.
9. Опишите методику расчёта значимости цели в достижении главной.
10. Охарактеризуйте роль персонала при реализации принципов менеджмента качества.
11. Охарактеризуйте алгоритм оценивания качества системы управления персоналом.
12. Опишите методы расчёта показателей качества управления персоналом.

Разработать дерево целей

Вариант 1.

Перед менеджером по работе с персоналом стоит задача: Как в краткосрочной перспективе поднять заработную плату персоналу. Составить дерево целей из 3-х уровней.

Вариант 2.

Руководитель компьютерной фирмы поставил задачу перед отделом маркетинга: Стимулировать сбыт продукции в краткосрочной перспективе. Из 4-5 уровней составить дерево целей.

Вариант 3.

Необходимо повысить конкурентоспособность туристской фирмы на рынке. Составить дерево целей из 3-4 уровней.

Вариант 4.

Перед генеральным директором ателье по пошиву верхней одежды стоит задача: Как отремонтировать производственное здание при ограниченных средствах. Помогите составить дерево целей не менее 4-х уровней.

Вариант 5.

Студент хочет открыть малое предприятие по туризму. Составить дерево целей из 6- 7 уровней.

Вариант 6.

Составить дерево целей из 6-7 уровней для участия в модельном бизнесе.

Вариант 7.

Перед менеджером по рекламе туристской фирмы стоит задача: Как эффективно провести рекламную кампанию. Составить дерево целей не менее 4-х уровней.

Вариант 8.

Руководитель фирмы по разработке компьютерных программ поставил задачу перед отделом маркетинга: Стимулировать сбыт продукции в краткосрочной перспективе. Составить дерево целей 5-6 уровней.

Вариант 9.

Менеджеру по работе с персоналом необходимо провести аттестацию сотрудников. Составить дерево целей из 3 уровней.

Вариант 10.

Руководителю в рамках уже существующего предприятия оптовой торговли необходимо привлечь еще покупателей. Помогите ему составить дерево целей из 4 уровней.

9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – дерево целей построено в полном объеме с обоснованием всех элементов.

Оценка «хорошо» – дерево целей построено в полном объеме без обоснования всех элементов.

Оценка «удовлетворительно» – дерево целей построено частично.

10. Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 8

1. Название темы: **Формирование организационных структур управления**

2. Учебные цели: выработать практические навыки в области разработки и проектирования структур управления организацией; научиться выстраивать взаимосвязи внутри организационных структур; научиться определять уровни управления; закрепление теоретических знаний, формирование умений через выполнение заданий.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1 §4.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Организационная структура - схема, вокруг которой организуется группа людей, основа, на которой держатся все функции, описывает, как в компании принимаются решения и кто является ее лидером.

Организации создают структуры для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников.

Организационную структуру предприятия необходимо разрабатывать в связи с тем, что:

- организационная структура дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная структура — это инструмент, с помощью которого можно придерживаться порядка в принятии решений и преодолевать различные разногласия.

- организационная структура связывает участников. Благодаря ей люди, присоединяющиеся к группе, имеют отличительные черты. В то же время и сама группа обладает определенными особенностями.

- организационная структура формируется неизбежно. Любая организация по определению подразумевает какую-то структуру.

Организационная структура любой организации будет зависеть от того, кто является ее участниками, какие задачи она решает и как далеко организация зашла в своем развитии.

Независимо от того, какую организационную структуру вы выбираете, три элемента всегда будут присутствовать в ней.

Управление

Конкретный человек или группа людей, которые принимают решения в организации.

Правила, по которым работает организация

Многие из этих правил могут быть заявлены явно, в то время как другие могут быть скрытыми, но при этом не менее обязательными для исполнения.

Распределение труда

Распределение труда может быть формальным или неформальным, временным или постоянным, но в каждой организации непременно будет определенный тип распределения труда.

Существует несколько типов традиционных структур.

Для различных организаций характерны **различные виды структур управления.**

Выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует:

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Линейная структура

Рассмотрим линейную организационную структуру. Для нее характерна вертикаль: высший руководитель — линейный руководитель (подразделения) — исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют.



Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией

Линейно-штабная организационная структура

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.



Функциональная организационная структура

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., **формируется функциональная структура управления.** Распределение работ происходит по функциям.

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.



Углубление специализации, повышение качества управленческих решений;
 Недостаточная гибкость;
 Возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.
 Плохая координация действий функциональных подразделений;
 Низкая скорость принятия управленческих решений
 Отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия

Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.



Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. **Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам.** В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Рост расходов на управленческий персонал

Сложность информационных связей.

Дивизионная структура управления строится на основании выделения подразделений, или дивизионов. Данный вид применяется в настоящее время большинством организаций, особенно крупными корпорациями, так как нельзя втиснуть деятельность крупной компании в 3-4 основных отдела, как в функциональной структуре. Однако длинная цепь команд может привести к неуправляемости. Создается также в крупных корпорациях.



Матричная организационная структура

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки — сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.



Гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

8. Порядок выполнения работы:

Задание 1.

1. Разработать и составить организационную структуру пожарной части №1.
2. Определить тип организационной структуры управления.
3. Определите уровни управления в данной организации.
4. Перечислите преимущества и недостатки данной структуры.

Задание 2.

Разработать и составить организационную структуру управления акционерного общества, в котором имеются:

- общее собрание акционеров;
- Совет директоров;

- Генеральный директор;
 - Директора: директор по коммерции; директор по общим вопросам; директор по экономике.
 - Торговый отдел, главный товаровед;
 - Служба главного инженера, Служба инженера по технике безопасности, Служба транспортного отдела, Служба начальника отдела снабжения.
 - Планово-экономический отдел, Отдел организации торговли, Бухгалтерия,
- Определите тип организационной структуры управления.
Перечислите преимущества и недостатки данной структуры

Задание 3.

Разработать и составить организационную структуру фирмы «Стандарт», в которой имеются:

- Руководитель фирмы «Стандарт»;
 - Отдел химических продуктов;
 - Функциональное обеспечение проекта: производственные мощности, исследования и разработки, материально-техническое обеспечение, кадры, контроль и бух.учет.
 - проекты: Проект «Продукт XXI», Проект «Здорово!», Проект «Эковзгляд»
 - последовательность осуществления операций каждого проекта: производственная группа, группа конструкторов-технологов, группа снабжения, кадровая группа, бухгалтерская группа.
- Определите тип организационной структуры управления.
Определите уровни управления в данной организации.

9.Критерии оценки

Оценка «отлично» – структура построена в полном объеме с обоснованием всех элементов.

Оценка «хорошо» – структура построена в полном объеме без обоснования всех элементов.

Оценка «удовлетворительно» – структура построена частично.

10.Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 9

1. Название темы: Планирование и организация работы подразделения

2. Учебные цели: Привить обучающимся навыки и умения в планировании и проектировании работы; обеспечить более глубокое понимание всех составляющих работ планирования.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4.Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6.Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

В практике учета кадров различают списочный состав, среднесписочный и явочный.

В *списочный состав* работников предприятия входят все категории постоянных, сезонных и временных работников, принятых на работу на срок не менее 5 дней. Кроме того, в списочный состав включаются также работники, принятые на работу по основной деятельности предприятия на срок свыше 1 дня. Включение в списочный состав производится со дня их зачисления на работу. В списках работников предприятия должны состоять как фактически работающие на данный период времени, так и отсутствующие на работе по каким-либо причинам.

Среднесписочная численность работников за отчетный месяц определяется путем суммирования числа работников за все календарные дни отчетного месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней отчетного периода. При этом списочное число работников за выходной или праздничный день принимается равным списочному числу работников за предшествующий рабочий день.

От списочного состава работников следует отличать **явочный**, который показывает, сколько человек из числа состоящих в списке явилось на работу.

Число **фактически работающих** показывает численность персонала не только явившегося, но и фактически приступившего к работе. Разность между явочным числом и числом фактически работающих показывает число лиц, находившихся в целодневных простоях (из-за аварий...)

Для определения **потребного количества рабочих** рассчитывают годовой эффективный фонд времени, устанавливающий число рабочих часов, которое должно быть отработано 1-м рабочим за год.

$$= (D_p - (O + N)) \cdot \text{час} \quad (1.1)$$

Где

D_p – количество рабочих дней в году;

O – средняя продолжительность отпусков, дни.

N – средняя продолжительность невыходов в связи с болезнью и другими уважительными причинами, дни.

– продолжительность смены, час.

Расчет численности основных производственных рабочих производится отдельно по каждой профессии (токарь, фрезеровщик и т.д.) и разрядам.

Численность вспомогательных рабочих может определять:

- по местам обслуживания. Так рассчитывается численность транспортных рабочих.

- по нормам времени. Так производят расчет численности ремонтных рабочих. Чем больше трудоемкость ремонтных работ, тем больше требуется ремонтных рабочих.

- по нормам относительной численности, т.е. в % к числу основных производственных рабочих. Так производится расчет контролеров, кладовщиков, комплектовщиков, распределителей работ.

- по нормам обслуживания.

8. Порядок выполнения работы:

Решите задачи, используя приведенные алгоритмы.

Порядок формирования индивидуального задания:

Выделенные **жирным курсивом цифры** увеличиваются на номер студента по списку.

Пример 1

На участке установлено 50 станков. () Режим работы 2 смены. () Норма обслуживания 4 станка на 1 рабочего. () Определить явочное количество рабочих ().

Решение

1. Определяем явочное количество рабочих

Задача 1

На участке установлено **60 станков**. Режим работы 2 смены. Норма обслуживания 3 станка на 1 рабочего. Определить явочное количество рабочих.

Пример 2

В цехе установлено 120 станков. Режим работы 3 смены. В 1-ю смену отработало 120 станков (), во 2-ю смену 100 станков (), в 3-ю смену 50 станков (). Норма обслуживания на одного наладчика в смену 12 станков (). Потери времени по уважительным причинам 10% (а). Определить списочную численность наладчиков ().

Решение

1. Определяем коэффициент сменности

(1.11)

2. Определяем явочную численность наладчиков (1.12)

3. Определяем коэффициент, учитывающий потери времени по уважительным причинам (болезни, отпуска). (1.13)

4. Определяем списочную численность наладчиков (1.14)

Задача 2

В цехе установлено **130 станков**. Режим работы 3 смены. В 1-ю смену отработало 125 станков, во 2-ю смену 120 станков, в 3-ю смену 100 станков. Норма обслуживания на одного наладчика в смену 10 станков. Потери времени по уважительным причинам 11%. Определить списочную численность наладчиков

Пример 3

Годовая программа выпуска 14000 шт. Коэффициент выполнения норм 1,1. Продолжительность смены 8 ч. Штучно-калькуляционное время изготовления одного изделия 7 нормо-часов. Количество рабочих дней в году 256 дней. Продолжительность отпуска 23 дня. Средняя продолжительность невыходов на работу 7 дней. Определить списочную численность рабочих.

Решение

1. Рассчитываем годовой эффективный фонд времени
$$= (D_p - (O + H)) , \text{ час}$$
$$= (256 - (23 + 7)) = 1808 \text{ час.}$$
 (1.15)

2. Списочная численность основного производства равна: (1.16)

Задача 3

Годовая программа выпуска **15000 шт**. Коэффициент выполнения норм 1,2. Продолжительность смены 8 ч. Штучно-калькуляционное время изготовления одного изделия 5 нормо-часов. Количество рабочих дней в году 258 дней. Продолжительность отпуска 22 дня. Средняя продолжительность невыходов на работу 17 дней. Определить списочную численность рабочих.

Пример 4

Годовой выпуск продукции составил 400 млн. руб. Производительность труда 15 млн. руб. В планируемом периоде ожидается рост производительности труда на 8%. Определить численность работников в плановом периоде.

Решение

1. Определяем производительность труда в плановом периоде
2. Определяем численность работников в плановом периоде

(1.17)

Задача 4

Годовой выпуск продукции составил **300 млн. руб.** Производительность труда 17 млн. руб. В планируемом периоде ожидается рост производительности труда на 10%. Определить численность работников в плановом периоде.

Пример 5

Определить списочную численность рабочих основного производства в разрезе по сменам по следующим исходным данным. Участок работает 2 смены по 8 часов. Средняя продолжительность отпусков 18 дней. Невыходов на работу - 8 дней Количество рабочих дней в году 256 дней. Годовая программа выпуска 500000 штук.

Решение

1. Определяем годовой эффективный фонд времени

$$= (D_p - (O + H)) , \text{ час}$$

(1.18)

$$= (156 - (18+8)) = 1840 \text{ час.}$$

2. Определяем списочную численность работников основного производства по операциям техпроцесса

(1.19)

9.Критерии оценки

Оценка «отлично» –планы построены в полном объеме, 5 задач решены.

Оценка «хорошо» – планы построены в полном объеме, 3 задачи решены.

Оценка «удовлетворительно» – планы построены в полном объеме, 1 задача решены.

10.Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 10

1. Название темы: Применение делового и управленческого общения в профессиональной деятельности

2. Учебные цели: формировать у студентов знания в области психологии общения; способствовать формированию коммуникативной компетентности будущих педагогов.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Результативность управленческой деятельности во многом определяется владением менеджерами искусством делового общения. В любом деле успех более чем на 50% зависит от умения налаживать личные контакты и толково вести деловые встречи (беседы).

Процесс проведения деловых встреч можно разделить на несколько *этапов*:

- определить цели встречи (беседы);
- подготовиться к встрече (беседе);
- работать по плану, учитывая прошлый опыт;
- собрать информацию о данной организации и ее деятельности;
- составить рабочий план беседы.

В день встречи следует:

- позвонить для подтверждения договоренности;
- просмотреть утреннюю деловую прессу, чтобы быть в курсе событий, которые могут иметь значение для потенциального клиента;
- аккуратно, по-деловому одеться;
- прийти с запасом времени.

Проведение встречи (беседы).

Задачами первой фазы беседы являются:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе.

Правильное *начало беседы* предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При этом следует выяснить, каким временем партнер располагает.

Нужно избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику.

Фаза передачи информации. Она состоит из следующих элементов: информирование собеседника, постановка вопросов, наблюдение за реакциями собеседника. Это требует терпения, внимания, такта и сосредоточенности. Нельзя допускать и «давления» авторитетом.

При этом следует *применять «Вы – подход»*, т.е. на первое место выдвигать собеседника, его задачи и проблемы. Мысленно поставить себя на его место, подумать : что его может интересовать, с чем он может согласиться, от чего отказаться.

Фаза аргументации. Необходимо хорошо владеть материалом и четко определить цели, которые хотим достигнуть.

При этом рекомендуется:

- оперировать простыми, ясными понятиями;
- применять достоверные аргументы;
- иметь в виду, что три-четыре ярких довода достигают большего эффекта, чем множество мелких;
- наиболее сильные аргументы оглашать в начале;

- всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для нас неблагоприятные последствия. Это дает нам право требовать такого же поведения со стороны собеседника;
- избегать пустых фраз;
- как можно нагляднее, на конкретных примерах. Излагать собеседнику свои доказательства, идеи;
- учитывать, что убедительность доказательств зависит от восприятия слушателей, поэтому, сначала следует выявить позицию собеседника, настроить его благожелательно по отношению к вам. Это достигается путем прямого обращения к собеседнику «Что вы думаете об этом предложении?» Можно выразить свое одобрение: «Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!»;
- постараться обобщить факты и сведения, сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты сами за себя никогда не говорят.

Замечания и доводы собеседника нужно воспринимать не как препятствия в ходе беседы, а как ориентиры для нашей аргументации и дополнительных объяснений.

Способы нейтрализации замечаний или возражений:

1. Ссылки на авторитеты как метод опровержения замечаний, на опыт и высказывания авторитетного для собеседника человека;
2. «Сжатие» нескольких замечаний, возражений. Воздействие существенно смягчается, если на них отвечать одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное, и избегать дискуссий;
3. Условное согласие, т.е. сначала признать правоту собеседника, а потом постепенно перетягивать его на свою сторону.
4. Метод «да, но...». Он основан на том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником, чтобы уменьшить его желание противоречить нам.

Причем нам не следует противоречить открыто и грубо, даже если собеседник не прав. Не нужно говорить, к примеру: «...Вы совершенно не правы!». К позиции и мнению собеседника, во всяком случае, нужно относиться с уважением.

5. Признание правоты собеседника. Это нужно сделать, сказав: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. При принятии решения мы его обязательно учтем».

6. Лаконичность ответа. Чем более сжато мы ответим на замечания, тем это будет убедительнее.

При *окончании беседы* необходимо учитывать следующее.

Нельзя допустить, чтобы после окончания беседы у собеседника остались путанные представления. Присутствующим должна быть понятна каждая деталь нашего вывода.

Конец сообщения запоминается лучше всего. Поэтому следует отделить завершение беседы от предыдущего. Например, «Давайте подведем итоги».

После встречи рекомендуется следующее.

Выполнить анализ проведенной встречи и беседы, дать ей оценку.

При благоприятном исходе встречи следует (сразу после встречи) составить краткое (1-2 страницы) письмо – коммерческое предложение. В нем подтвердить оговоренные во время встречи решения, включив в него план реализации проекта и смету. Можно приложить дополнительные материалы как подтверждение нашей высокой репутации.

8. Порядок выполнения работы:

Ситуация и задание.

ОАО «Мотос» находится в Тирасполе и осуществляет производство мототехники. Важными комплектующими изделиями этой техники являются мотоциклы. Общество заинтересовано в закупке более дешевых отечественных шин, однако его не устраивает качество этих изделий, так как оно отрицательно влияет на конкурентоспособность мототехники на внутреннем и внешнем рынках.

ООО «Шина» расположено в г. Бендеры. Оно производит авто- и мотоциклы. 97% их реализуется местным потребителям, 3% идет на экспорт. В последнее время общество ощущает значительную конкуренцию со стороны зарубежных производителей. Весьма заинтересовано в получении заказа на производство автошин от ОАО «Мотос».

Руководство ООО «Шина» получило согласие на деловую встречу (беседу) с представителями ОАО «Мотос» по вопросу возможной закупки акционерным обществом шинопродукции. Встреча должна состояться через неделю.

Необходимо разделить группу на две подгруппы. Одна подгруппа должна играть роль команды представителей ОАО на переговорах с ООО, другая подгруппа – команды представителей общества «Шина».

Кроме того, следует выделить двух учащихся для наблюдения за действиями двух команд – подгрупп.

Обеим подгруппам следует провести необходимую работу по подготовке к указанной деловой встрече, включая составление рабочих планов беседы.

Провести деловую встречу и переговоры в указанное время, используя приведенные рекомендации.

В случае успешных переговоров ООО должно получить от ОАО просьбу на подготовку официального детального коммерческого предложения.

Подгруппа учащихся, исполняющая роль сотрудников ООО, должна подготовить также подробное коммерческое предложение с приложенными к нему необходимыми документами.

Преподаватель, используя наблюдения двух учащихся-помощников, должен сделать выводы и заключение по подготовке и проведению двумя командами встречи - переговоров, по составлению коммерческого предложения.

Тест: «Ваш стиль общения»

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли вы корректны в отношениях со своими сотрудниками, коллегами, членами семьи.

Инструкция

На каждый вопрос даны три варианта ответов. Выберите тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, перейдите к следующему вопросу.

Для сравнения «портрета», который вы получили, попросите того, чье мнение для вас значимо, ответить вместо вас.

Опросник

1. Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- А) всегда;
- Б) иногда;
- В) никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- А) внутренне киплю;
- Б) сохраняю полное спокойствие;
- В) теряю самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

- А) самоуверенным и завистливым;
- Б) дружелюбным;
- В) спокойным и независтливым.

4. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?

- А) приму ее с некоторыми опасениями;
- Б) соглашусь без колебаний;
- В) откажусь от нее ради собственного спокойствия.

5. Как вы прореагируете, если кто-либо из коллег без разрешения возьмет с вашего стола какой-нибудь документ?

- А) выдам ему по первое число;
- Б) заставлю вернуть;
- В) спрошу, не нужно ли ему еще что-нибудь.

6. Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась (вернулся) с работы позже обычного?

- А) «Что тебя так задержало?»;
- Б) «Где ты торчишь допоздна?»;
- В) «Я уже начал (а) волноваться!».

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?

- А) стараюсь обогнать машину, которая показала мне хвост;
- Б) мне безразлично, сколько автомобилей обошло меня;
- В) увеличу скорость, чтобы никто не опередил меня.

8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?

- А) сбалансированными;
- Б) легкомысленными;
- В) крайне жесткими.

9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?

- А) пытаюсь свалить вину на другого;
- Б) смиряюсь;
- В) становлюсь осторожным.

10. Как вы отреагируете на мнение, суждения о современных подростках?

- А) «Пора бы уже запретить юнцам такие развлечения»;
- Б) «Надо дать им возможность организованно и культурно отдыхать»;
- В) «Не следует с детьми возиться».

11. Как вы выразите свое ощущение, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?

- А) «И зачем я только на это нервы тратил (а)»;
- Б) «Видно, этот человек начальнику приятнее»;
- В) «Может быть, мне это удастся в другой раз».

12. Какие чувства испытываете, когда смотрите страшный фильм?

- А) страх;
- Б) скуку;
- В) искреннее удовольствие.

13. Как вы будете себя вести, если в результате дорожной пробки вы опоздали на важные деловые переговоры?

- А) буду нервничать во время переговоров;
- Б) попытаюсь вызвать снисходительность партнеров;
- В) просто огорчусь.

14. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?

- А) победа – моя цель;
- Б) чувствую себя вновь молодым и это ощущение ценю;
- В) если проигрываю, очень сержусь.

15. Как вы поступаете, если вас плохо обслужили в ресторане?

- А) терплю, избегая скандалов;
- Б) вызываю метрдотеля и делаю ему замечание;
- В) отправляюсь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?

- А) поговорю с учителем;
- Б) устрою скандал родителям обидчика;
- В) посоветую своему ребенку дать сдачи обидчику.

17. Какой вы человек?

- А) средний;

- Б) самоуверенный;
- В) пробивной.

18. Что вы скажете подчиненному, если столкнулись с ним в дверях?

- А) «Простите, это моя вина»;
- Б) «Ничего, пустяки»;
- В) «А повнимательнее вы не могли быть?».

19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?

- А) «Когда же будут, наконец, приняты конкретные меры?»;
- Б) «Надо бы ввести суровые наказания!»;
- В) «Нельзя же все валить на молодежь – виноваты и воспитатели».

20. Какое животное вы любите?

- А) тигра;
- Б) кошку;
- В) медведя.

Подведите итоги

Используя ключ, оцените свой стиль общения.

Варианты ответов	Оценки ответов на вопросы (в баллах)																			
	2	3	4	5	6	7	8		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
А																				
Б																				
В																				

34 балла и менее. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

35 – 44 балла. Вам сопутствует успех в жизни. В вас достаточно «здорового честолюбия», вы умеренно агрессивны, к критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

45 баллов и более. Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестоким по отношению к другим. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

9.Критерии оценки

Оценка «отлично» – все задачи решены и обоснованы.

Оценка «хорошо» – все задачи решены, но не обоснованы.

Оценка «удовлетворительно» – не все задачи решены.

10.Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 11

1. Название темы: Оценка коммуникативных способностей менеджера

2. Учебные цели: формирование практических умений оценки коммуникативных способностей менеджера.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1 §4.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Коммуникативные способности - индивидуальные психологические особенности личности, обеспечивающие эффективное взаимодействие и адекватное взаимопонимание между людьми в процессе общения или выполнения совместной деятельности.

Успех человека зависит не только от силы его характера и жизненного везения. Во многих делах определяющим фактором являются наши взаимоотношения с окружающими. В частности это наши коммуникативные способности, и от того, насколько они развиты, зависит успешность человека в трудовой деятельности и других различных областях жизни. Формирование коммуникативных способностей у человека начинается почти с рождения. Чем раньше ребенок научится говорить, тем проще будет его взаимодействие с окружающими. Коммуникативные способности личности у каждого человека формируются индивидуально. Влияющими факторами здесь являются взаимоотношения с родителями, сверстниками, позже с руководством и коллегами по работе, а также собственная социальная роль человека в обществе.

8. Порядок выполнения работы:

Задание № 1

Прочитайте внимательно предлагаемые характеристики современного руководителя.

Задание № 2

Ответьте на вопросы:

1. Кого следует считать руководителем?
2. В чем основная сущность работы руководителя?
3. Что такое организаторская работа?
4. Какими же чертами должен обладать современный управленец-профессионал?
5. Что входит в понятие Социально-биографические характеристики личности руководителя
6. Что означают понятия специфические управленческие способности
7. Какую роль играет социально-психологический статус?
8. Перечислите черты личности, влияющих на эффективность управления.

Задание № 3

С помощью теста определите наличие у себя лидерских качеств

Тест на определение лидерских качеств

Инструкция.

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

Вопросы:

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
 - а) да;
 - б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
 - а) да;
 - б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
- а) да;
 - б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
- а) да;
 - б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
- а) да;
 - б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
- а) да;
 - б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
- а) да;
 - б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?
- а) да;
 - б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
- а) да;
 - б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
- а) да;
 - б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
- а) да;
 - б) нет.
12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
- а) да;
 - б) нет.
13. читаете ли вы себя мечтателем?
- а) да;
 - б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?
- а) да;
 - б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?
- а) да;
 - б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
- а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
 - б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?
- а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
 - б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать ?

- а) с людьми покорными;
- б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?

- а) да;
- б) нет.

20. Всегда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

- а) да;
- б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?

- а) да;
- б) нет.

22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

- а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
- б) Вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

- а) Быть первым в деревне;
- б) Быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?

- а) да;
- б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

- а) да;
- б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

- а) самый компетентный;
- б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?

- а) да;
- б) нет.

28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?

- а) да;
- б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?

- а) Тот, который все решает сам;
- б) Тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?

- а) Коллегиальный тип;
- б) Авторитарный тип.

31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?

- а) да;
- б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?

- а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
- б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?

- а) Будете молчать;
- б) Будете отстаивать свою точку зрения.

34. Указывают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;
 - б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
- а) да;
 - б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) Работать под руководством хорошего руководителя;
 - б) Работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) Это верно.
 - б) Это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;
 - б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
- а) да;
 - б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
- а) Трудности обескураживают.
 - б) Трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?
- а) да;
 - б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
- а) да;
 - б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
- а) Ввожу изменения немедленно.
 - б) Предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?
- а) да;
 - б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) да;
 - б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
- а) да;
 - б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?
- а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.
 - б) Руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятней слушать?
- а) торжественную, могучую;
 - б) тихую, лирическую.
49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
- а) да;
 - б) нет.
50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем вас?

- а) да;
б) нет.

Ключ

Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ
1.	а б	15.	а б
2.	а б	16.	б а
3.	б а	17.	б а
4.	а б	18.	б а
5.	а б	19.	б а
6.	б а	20.	а б
7.	а б	21.	а б
8.	б а	22.	а б
9.	б а	23.	а б
10.	а б	24.	а б
11.	а б	25.	б а
12.	а б	26.	а б
13.	б а	27.	б а
14.	б а	28.	а б
29.	б а	40.	б а
30.	б а	41.	а б
31.	а б	42.	а б
32.	а б	43.	а б
33.	а б	44.	а б
34.	а б	45.	б а
35.	б а	46.	а б
36.	б а	47.	б а
37.	а б	48.	а б
38.	б а	49.	б а
39.	а б	50.	б а

Результат. Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл, только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:

- до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
- до 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;
- 36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
- свыше 40 баллов: склонность к диктату.

9.Критерии оценки

Оценка «отлично» – все три задание выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» – две задание выполнены в полном объеме.

Оценка «удовлетворительно» – одно задание выполнено в полном объеме.

10.Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 12 *Разработка плана коммуникаций*

2. Название темы: Разработка мотивационной политики организации

2. Учебные цели: формирование практических умений разработки системы мотивации персонала организации.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1 §3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Коммуникации – это клей, который позволяет сотрудникам эффективно взаимодействовать и выполнять свои задачи. Причем это касается не только проектной деятельности, но и процессной, операционной и т.д. Основная цель плана коммуникаций проекта – обеспечить эффективность взаимодействия сотрудников.

Почему план коммуникаций проекта улучшает взаимодействие?

• **Определенность сроков.** Если членам команды непонятно, когда и по каким вопросам они собираются общаться, предоставлять и получать информацию, возникает неопределенность. А как известно, любая неопределенность снижает эффективность деятельности. Информация в проекте появляется в результате каких-то действий. То есть для того, чтобы получить или предоставить информацию, нужно что-то сделать. В таком случае когда членам команды известны сроки предоставления и получения информации, они планируют свои действия по ее получению и подготовке. А это напрямую влияет на другие задачи проекта.

• **Содержание информации.** Если известны не только сроки, но и предмет коммуникаций, члены команды имеют возможность подготовиться. А подготовка позволяет сократить время, которое вся команда тратит, например, на совещании. А еще члены команды снижают неопределенность своей работы, т.к. могут планировать получение конкретной информации от своих коллег.

• **Принятие решений.** Членам команды постоянно приходится принимать множество решений. Многие из них затрагивают не только их участки работы, но имеют влияние на работу коллег и проекта в целом. В таком случае необходимо понимать, когда будут принимать ключевые для проекта решения. Время принятия решения можно запланировать даже не имея всех необходимых данных в наличии. А значит, на эти решения можно рассчитывать при планировании работы.

• **Экономия времени.** Это скорее следствие вышеуказанных принципов. Время экономится за счет снижения неопределенности и перевода коммуникаций в исключительно конструктивное русло. В проекте любая экономия времени приводит к увеличению эффективности проекта в целом.

• **Дисциплина.** Когда нам известно время и предмет коммуникаций, это дисциплинирует, потому что накладывает определенные обязательства на всю команду проекта.

Таким образом, план коммуникаций проекта имеет непосредственное влияние на эффективность проекта.

8. Порядок выполнения работы:

Проблемная ситуация «Деятельность руководителя на этапе вступления в должность».

Обоснование темы ситуации

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе,

система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя. С наибольшими сложностями сталкиваются при этом молодые, начинающие руководители. Они, как правило, еще не умеют работать с людьми, плохо чувствуют разницу между личными контактами и деловым общением, иногда грешат самолюбованием, администрированием, а потому теряют контакт с коллективом. Другая крайность выражается в стремлении избежать активных действий. А ведь первое впечатление, сложившееся в человеке, оказывается наиболее сильным и сохраняется достаточно долго. Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий должны определяться не только разработанной им стратегией развития коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

Цели изучения ситуации

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

Правила рассмотрения ситуации

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы — 4 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
4. Докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления (до 10 мин.), применять наглядные пособия.
5. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление. Если доклад и выступления неинтересны — прервать их.
6. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы возникала активная дискуссия.
7. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд.
8. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.
9. Организатор в ходе игры может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

Порядок разработки ситуации

При проведении работы в качестве исходной информации используются: характеристика (описание) проблемной ситуации и задания участникам.

Игра включает пять этапов.

Этап I. Постановка задачи. Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет ее цели, распределяет роли. Для этого из группы выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из числа участников 5—6 чел. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая — разработать план работы на первый день, третья — выработать решение предлагаемых ситуаций (см. ниже, в разделе «Характеристика проблемной ситуации», задания № 1, 2, 3 соответственно). Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая — план работы, третья — принятые решения. Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя. Продолжительность первого этапа 10—15 мин.

Этап II. Разработка программы действий. Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные этапы и т.п. Продолжительность 25—30 мин.

Этап III. Выступления лидеров команд. За стол садятся три участника со своими помощниками. Лидер первой группы произносит вступительную речь перед коллективом, роль которого играют остальные слушатели учебной группы, отвечает на вопросы. Затем второй участник игры знакомит группу с разработанным планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Третий участник рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения. В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий. Продолжительность 30—35 мин.

Этап IV. Дискуссия. Участвует вся группа. Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения. Продолжительность 25—30 мин.

Этап V. Подведение итогов разбора ситуации. Преподаватель оценивает работу участников игры и экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Продолжительность 10—15 мин.

9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – все этапы выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» – четыре этапа выполнено в полном объеме.

Оценка «удовлетворительно» – три этапа выполнено в полном объеме.

10. Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 13

1. Название темы: Составление информационно-консультационного плана

2. Учебные цели: формирование практических умений при составлении информационно-консультационного плана

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§1.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Разработка программы информационно-консультационной службы является сложной задачей, в решении которой принимают участие множество специалистов разного рода. Детальному описанию процедуры подготовки программы посвящены весьма объёмистые учебники и монографии. В рамках одной главы учебного пособия невозможно охватить все особенности и «подводные камни» этой процедуры. Поэтому ниже приводятся только самые необходимые сведения с небольшим количеством примеров, позволяющих обратить внимание на некоторые особенно важные моменты.

В самом общем виде разработка программы проходит следующие этапы:

- определение и анализ проблемы,
- постановка цели,
- оценка существующих ресурсов,
- определение целевой группы,
- составление плана мероприятий и способов коммуникации,
- разработка процедуры мониторинга и оценки результатов программы.

+Каждый этап имеет свое значение и особенности. Рассмотрим этапы составления программы информационно-консультационной службы более подробно.

Составление программы информационно-консультационной службы начинается с анализа ситуации, выявления и формулировки *проблемы*, с которой столкнулись или столкнутся в ближайшем будущем сельские товаропроизводители или люди, проживающие в сельской местности, и решению которой будет посвящена программа.

Анализ ситуации должен начинаться с изучения существующих обстоятельств и проблем интересующей нас группы сельского населения. Те условия, в которых находится эта группа, а именно – естественные, экономические, социальные, культурные и политические условия, дополненные природными ресурсами и их использованием, знания и умения членов группы определяют цели и меры, используемые для развития группы, начало и методы консультационной работы, требования, определенные эффективностью и организацией программы.

8. Порядок выполнения работы:

1. Записать номер практической работы, тему и цель работы
2. Записать кратко предложенные задания

Практическая работа состоит из 4-х заданий по составлению ИСД. Чтобы оформить документы необходимо использовать типовые формы, которые находятся в приложениях. В приложениях также представлены заполненные образцы этих документов.

Варианты заданий

Вариант 1

Задание 1

При помощи приложения 1 и 2 составить акт ревизии кассы предприятия ТОО "Спартак" № 15 от 14.03.20___. Основанием является приказ директора № 165 от 13.03.20__.

В состав комиссии, проводящей ревизию входят:

Председатель - зам. директора С.Н. Козлов

Члены комиссии: 1. Гл. бухгалтер Н.М. Рогова

Ст. бухгалтер З.А. Орлова

Бухгалтер О.И. Учаева

Присутствовали: зам. гл. бухгалтера Г.Н. Королев

кассир В.И. Максимова

Ревизия была проведена в период с 14.03.20__ по 16.03.20__

В результате проведенной ревизии установлено:

1. Остаток наличных денег в кассе по состоянию на 14.03.20__ согласно кассовой книги и данным бухгалтерского учета должен составлять 5000 руб.

2. Фактический остаток наличных денег в кассе составляет 4800 руб. Недостача денег в кассе - 200 руб.

3. Недостача наличных денег в кассе образовалась по вине кассира В.И. Максимовой

Акт составлен в 3-х экземплярах: 1-й экз. - в дело № 05-11

2-й экз. - директору предприятия

3-й экз. - гл. бухгалтеру

В приложении объяснительная записка кассира В.И. Максимовой на 1 л. в 1 экз. (саму объяснительную записку писать не нужно, необходимо в тексте акта сделать пометку о наличии приложений)

Оформить гриф утверждения: директор А.А. Беркут, дата утверждения 18.03.20__.

Оформить реквизит "отметка о направлении документа в дело"

Исполнитель В.А. Алукин дата 25.03.20__.

Задание 2

Составьте протокол заседания Совета директоров ООО «Инвест», имея следующие данные:

Председатель заседания В. И. Романов, секретарь И. Н. Денисова.

На заседании присутствовали: генеральный директор предприятия И. А. Дружинин и 5 членов Совета директоров.

На заседание Совета директоров приглашен эксперт ММВБ Д. Е. Николаев.

На заседании рассматривался вопрос о приобретении пакета акций компании «Экспресс», И. А. Дружинин предложил совершить сделку по приобретению акций компании «Экспресс» в количестве 100 штук по цене 1000 руб.

А. В. Гордеев поддержал предложение И. А. Дружинина о покупке акций.

К. Г. Минаев считает покупку акций рискованной сделкой.

Д. Е. Николаев предложил совершить эту сделку и купить акции.

В результате голосования («ЗА» - 5, «ПРОТИВ» - 1 (К. Г. Минаев), «ВОЗДЕРЖАЛИСЬ» - нет) было принято следующее решение:

Приобрести у компании «Экспресс» акции в количестве 100 штук по цене 1000 руб. общей стоимостью пакета 100 000 руб. и поручить Генеральному директору И. А. Дружинину совершение этой сделки к 01.05.2010.

Задание 3.

Составить объяснительную записку на имя заведующего отделением о причине опоздания на 1-ю пару 17.03.20___. В тексте указать причину опоздания.

Задание 4.

Составить докладную записку от 18.03.20___. написанную начальником управления В.О. Ильиным, адресованную Генеральному директору ОАО «Перевозки» Т.П. Данилину о переводе на должность.

Причиной, послужившей составлению докладной является реорганизация структуры Управления и укрупнение отделов в результате чего происходит перераспределение функций сотрудников.

Начальник управления Ильин просит перевести старшего экономиста СТ. Николаева из отдела автомобильных перевозок в таможенный отдел с последующим внесением изменений в штатное расписание.

Используйте приложения.

Вариант 2

Задание 1

При помощи приложения 1 и 2 составить акт . Министерство легкой промышленности, швейная фабрика "Москвичка". Акт утверждается директором швейной фабрики А.И.Петровым 08.01.99, составляется 05.01.99 в г. Москве и имеет порядковый номер 27.

Акт составляется на основании приказа директора швейной фабрики от 04.01.99 ? 5 комиссией в составе: председателя - зам. директора С.Н.Завьялова и членов комиссии: зам. главного бухгалтера П.М.Зайцева, ст. бухгалтера З.А.Васильевой, бухгалтера О.И.Максимовой, бухгалтера А.С.Смирнова. При составлении акта присутствовала: кассир В.И.Харитоновна.

05.01.99 комиссия провела ревизию кассы предприятия по состоянию на 05.01.99. В результате проведенной ревизии установлено:

1. Остаток наличных денег согласно кассовой книге и данным бухгалтерского учета должен составлять 355 238 руб.

2. Фактически остаток наличных денег в кассе составляет 155 183 руб. Недостача наличных денег в кассе - 200 100 руб.

3. Недостача наличных денег в кассе образовалась по вине кассира Харитоновой В.И.

Составлен в 3-х экз.: 1-экз. - в дело 05-11, 2-экз. - директору предприятия, 3-экз. - главному бухгалтеру

Приложение: объяснительная записка кассира Харитоновой В.И. на 1л. в 1 экз.

Фамилию и телефон делопроизводителя, оформившего акт, укажите в конце акта.

Задание 2

Оформите протокол, используя указанные ниже данные.

Протокол 15.07.89 № 5, г. Алабино собрания трудового лагеря "Ромашка". Председатель собрания В.В. Щекодин, секретарь собрания В.А. Брыкалов. Присутствовали все члены отряда.

Повестка дня: 1. Отчет бригадиров о работе бригад на поле. 2. Отчет комсорга о работе секторов в отряде.

Информация по первому вопросу повестки дня следующая.

Слушали: М. Сахнин рассказал о работе первой бригады. Особо отметил добросовестное отношение на прополке свеклы Ю. Слободкина, Ю. Кардаша. Обратил внимание на халатное отношение к работе А. Юшина, А. Тимофеевой. По обсужденному вопросу постановили: 1. Объявить благодарность Ю. Слободкину и Ю. Кардашу. 2. Признать работу на прополке свеклы удовлетворительной.

Информация по второму вопросу следующая.

Слушали: Д. Стесин отметил, что работа культмассового сектора ведется крайне безынициативно. Положительно отозвался о работе физорга А. Плохова и санитаря С. Лаптева. В обсуждении вопроса выступили: В.В. Щекодин обратил внимание на безалаберное отношение к своим обязанностям Д. Стесина. По обсужденному вопросу постановили: Д. Стесину более серьезно относиться к своим обязанностям и обратить внимание на работу культорга С. Глушкова.

Протокол подписали: председатель В.В. Щекодин, секретарь В.А. Брыкалов.

Задание 3.

Составить объяснительную записку на имя заместителя директора учебного заведения о причине опоздания на 1-ю пару 15.09.20___. В тексте указать причину опоздания.

Задание 4.

Составьте докладную записку начальника научно-технического отдела с просьбой командировать инженера научно-технического отдела В. В. Игнатьева на завод «Свет» г. Москва с 01.05.2010 по 10.05.2010 в связи с необходимостью согласования проекта по заказу № 1016.

Используйте приложения.

Вариант 3

Задание 1

При помощи приложения 1 и 2 составить акт . Министерство местной промышленности, Промышленное объединение художественных промыслов Удоевская фабрика сувениров. Акт утверждается директором фабрики П.И.Чичиковым 30.10.99 и составляется в тот же день. Номер акта - 13.

Акт составлен комиссией в составе зам. директора фабрики В.А.Лоханкина, который являлся председателем комиссии, и членов комиссии: бывшего инспектора по кадрам В.А.Птибурдуковой и вновь назначенного инспектора по кадрам Н.П.Коробочки. В акте констатируется событие передачи дел от старого инспектора по кадрам новому и отражается результат сдачи-приема дел. В результате сдачи-приема дел было установлено, что

1).все личные дела работников фабрики и картотека работников фабрики (общая и военнообязанных) - находится в порядке.

2). Дела по 1996 год включительно переданы в архив фабрики.

Приняты:

26 личных дел работников фабрики;

2 картотеки;

опись дел за 1958-1993 год, переданных в архив фабрики;

треугольная печать с оттиском "Удоевская фабрика сувениров. Отдел кадров".

Акт был составлен в трех экземплярах, первый из которых передан инспектору отдела кадров фабрики, второй - отделу кадров промышленного объединения народных промыслов, третий - в дело. Фамилию и телефон делопроизводителя, оформившего акт, укажите в конце акта.

Задание 2

Составьте и оформите протокол по указанным ниже данным. При оформлении первого вопроса заседания самостоятельно кратко изложите текст выступления каждого выступающего. Составьте выписку из протокола по первому вопросу.

1. Проведено общее собрание коллектива предприятия Акционерное Общество «СТАТУС». Дата заседания 12 июля 1999 года. В журнале регистрации протоколов данный протокол зарегистрирован под номером 4.

2. Председатель заседающего органа Л. И. Соколов, секретарь заседающего органа А. Р. Саркисова. На заседании присутствовали 28 сотрудников. Приглашенные: зам. директора АО «ИНТУР» О. Б. Лан.

3. Рассмотренные на заседании вопросы: об организации летнего отдыха сотрудников и о переходе на новую систему премирования.

4. По первому вопросу выступили Грачев И. В., Каршин А. И., Лан О. Б., по второму выступили Словин Н. И., Шмелев А. Н. .

5 . По обсужденным вопросам собрание приняло следующие решения: подготовить документы для организации семейных туров по нашей стране и за рубежом до 21.07.95

(Ответственный за исполнение Н. И. Крон) и перейти на новую систему премирования с 01.07.95 (Ответственный за исполнение А. В. Васильев).

Задание 3.

Составьте объяснительную записку начальника цеха И. В. Владимирова заместителю директора завода «Маяк» А. Н. Петрову о невыполнении плана производства продукции за апрель 2013 года в связи с частыми остановками штамповочного прессы.

Задание 4.

Составьте докладную записку начальника научно-технического отдела с просьбой командировать инженера научно-технического отдела В. В. Петрова на завод «Маяк» г. Москва с 08.08.2014 по 10.09.2014 в связи с необходимостью согласования проекта по заказу № 251.

Используйте приложения.

Контрольные вопросы

1. Назовите виды организационных документов и укажите особенности их составления и оформления.

2. В чем особенности составления и оформления протокола?

3. В чем особенности составления и оформления акта?

4. Какие требования предъявляются к составлению и оформлению докладных записок?

5. Какие требования предъявляются к составлению и оформлению объяснительных записок?

Заключение

Справочно-информационные документы содержат информацию о фактическом состоянии дел для принятия организационно-правовых и распорядительных документов.

К справочно-информационным документам относятся служебные письма, справки, докладные и объяснительные записки, акты, протоколы и др.

Эти документы являются одним из источников информации, носят вспомогательный характер по отношению к организационно-правовым и распорядительным документам. Информация, содержащаяся в них, может побуждать к действию или может быть лишь принята к сведению.

Макет акта

Наименование министерства УТВЕРЖДЕНИЕ
или ведомства (при необходимости)
НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
Наименование структурного подразделения
АКТ
00.00.0000 №
Город

Краткое содержание события
или факта, сформулированное
отглагольным существительным
в именительном падеже

Основание Распорядительный или нормативный документ, устное
распоряжение, послужившее основанием для написания акта
(через 1 интервал)

Составлен комиссией

Председатель Наименование должности И.О. Фамилия

Члены комиссии Наименование должности И.О. Фамилия (располагаются в
алфавитном порядке через запятую, через 1 интервал)

Присутствовали Наименование должности И.О.Фамилии лиц,
присутствовавших при составлении акта, располагаются также
через запятую.

Текст констатирующей части акта: описание проведенной работы, фиксация установленных фактов, выводы и заключения комиссии, конкретные предложения. Констатирующая часть может быть разделена на пункты или оформлена цифровой таблицей. Текст пишут через 1,5 интервала. При необходимости указать количество экземпляров:

Составлен в двух экземплярах:

1-й-кому (куда);

2-й - кому (куда).

Председатель Подпись И. О. Фамилия

Члены комиссии Подпись И. О. Фамилия

Подпись И. О. Фамилия

Подпись И. О. Фамилия

Образец акта

ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ
СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

АКТ

10.10.2009 № 7

г. Тула

Установление фактической

производительности

технологической линии

Основание Приказ министра промышленности строительных материалов
от 10.09.2009 № 108

Составлен комиссией

Председатель Главный технолог управления Д.М. Петров

Члены комиссии Руководитель лаборатории С.И. Макаров, старший инженер
лаборатории Ю.В. Симаков

Присутствовал Главный инженер завода № 1 М.П. Радин

В период с 10.10.2009 по 12.10.2009 комиссия провела работу по установлению фактической производительности технологической линии по изготовлению асбестоцементных листов на заводе № 1.

Линия принята в эксплуатацию в декабре 2008 года со средней производительностью 88 листов/час. За прошедшее время производительность линии значительно возросла. Для уточнения производительности линии и качества продукции комиссия рассмотрела материалы: сведения о работе линии за весь период; физико-механические показатели.

В результате работы комиссия определила часовую производительность линии 400 листов, что соответствует годовой мощности 300 млн. листов в год.

Составлен в трех экземплярах:

1-й - Главасбесту;

2-й - НИИпроектасбесту;

3-й - заводу № 1.

Председатель Д.М.Петров

Члены комиссии С.И.Макаров

Ю.В.Симаков

Присутствовал М.П. Радин

В дело 00-00

Подпись дата

Образец протокола

ООО «ПРИОР»
 ПРОТОКОЛ
 общего собрания акционеров

17.01.200

№1

Председатель собрания: А. В. Ситников

Секретарь собрания: Н. П. Игнатьева

Присутствовали: акционеры ООО «Пиор» - 146 акционеров, владеющие в совокупности 90 % акций, дающих право участвовать в голосовании.

Собрание считается правомочным.

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Об увеличении уставного капитала ООО «Приор».

СЛУШАЛИ:

С предложением об увеличении уставного капитала общества докладчик – Президент ООО В. Н. Филатов

ПОСТАНОВИЛИ:

Увеличить уставной капитал общества на 1000000 (один миллион) рублей.

ГОЛОСОВАЛИ:

«ЗА» - 145 голосов

«ПРОТИВ» - 0 голосов

«ВОЗДЕРЖАЛИСЬ» - 1 голос

РЕШЕНИЕ ПРИНЯТО

Председатель собрания

Ситников

А. В. Ситников

Секретарь собрания

Игнатьева

Н. П. Игнатьева

Макет докладной записки

Наименование министерства Наименование должности адресата с
или ведомства включением наименования организации
в дательном падеже

НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И.О. Фамилия

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

00.00.0000 №

Место издания

Заголовок к тексту,
выраженный отглагольным
существительным в предложном
падеже, начинается предлога О

Машинописный текст докладной записки печатают через 1,5 интервала.

Не следует текст начинать словами: "Довожу до Вашего сведения..."

Текст состоит из двух частей.

Если сведения, приводимые в докладной записке, относятся к определенной дате
или отрезку времени, то это время включается в заголовок.

Оформляют приложение, если оно есть, после текста.

Приложение: 1. План-график на 2 л. в 2 экз.

2. Таблица расчетов на 1 л. в 2 экз.

Наименование должности лица,
подписавшего документ И.О.Фамилия

В дело 00-00

Подпись

Дата

Образец докладная записка

Контрольно-ревизионный Генеральному директору

отдел объединения

И.И. Иванову

ДОКЛАДНАЯ ЗАПИСКА

10.04.2009

Москва

О назначении документальной

ревизии в магазине № 000

При инвентаризации товарных фондов магазина № 15 09.04.2009 обнаружена недостача различных товаров на сумму 1321 руб.

Прошу Вас назначить документальную ревизию товарных операций магазина № 000 с 01.01.2009 по 09.04.2009.

Заместитель

начальника отдела Подпись П.А. Козин

9.Критерии оценки

Оценка «отлично» – все ситуации решены и обоснованы, заполнены все документы.

Оценка «хорошо» – все ситуации решены, но не обоснованы, заполнены все документы.

Оценка «удовлетворительно» – не все ситуации решены, но заполнены все документы.

10.Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 14

1. Название темы: Разрешение конфликтных ситуаций

2. Учебные цели: получить практический навык управления конфликтной ситуацией в организации через отработку различных личностных качеств.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Существует несколько **основных видов конфликтов в коллективе**:

- разногласия между личностью и личностью (межличностный),
- между личностью и группой,
- противостояние групп (межгрупповой).

Основные психологические причины конфликтов, возникающие при совместной деятельности, обусловлены конфликтогенностью среды совместного взаимодействия, разными целями, действующими психологическими противоречиями, психологическими манипуляциями и давлением, допускаемыми участниками, сознательным искажением информации, столкновении интересов и пр.

Процесс развития конфликта состоит из четырех стадий: стадия возникновения конфликтной ситуации; стадия возникновения повода для столкновения; стадия кризиса в отношениях; стадия завершения конфликта.

8. Порядок выполнения работы:

Упражнение №1 "Зеркало"

Цель: развитие психологического климата, эффективного взаимодействия в команде.

Участники разбиваются на пары, становятся лицом друг к другу. Один из играющих делает замедленные движения руками, головой, всем телом. Задача другого - в точности копировать все движения напарника, быть его "зеркальным отражением". В каждой паре участники самостоятельно подбирают нужную сложность движений и их темп.

В ходе игры участники, работающие за "отражение", довольно быстро научаются чувствовать тело партнера, и схватывают логику его движений. От раза к разу следить за "оригиналом" и копировать его движения становится все легче, и все чаще возникают ситуации не только предвосхищения, но и опережения его движений. Освоив навыки двигательного подражания, участники могут попробовать свои силы и в более сложной игре: задача та же, но роли "отражения" и "оригинала", ведомого и лидера, не определены. Гибко подстраиваясь друг под друга, играющие стремятся двигаться в унисон.

Это упражнение - очень хорошее средство развития психологического контакта. Наблюдая за ходом его выполнения, тренер может выявить "естественного" лидера в каждой паре. Трудности в достижении двигательного согласия нередко бывают связаны с наличием напряженных отношений между партнерами.

Упражнение №2. Паутина

Цель: определение ролей в группе, формирование сплоченности и взаимопонимания.

Все участники встают в круг и берутся за руки. Ведущий участник выходит из кабинета. Участники запутываются, не разжимая рук. Ведущий должен распутать команду.

Упражнение №3 "Гомеостат"

Цель: формирование согласованности между членами группы, выявление лидеров в группе.

Так называется прибор со множеством ручек и циферблатов, который используется психологами для изучения групповой совместимости. Наш "прибор" устроен несколько проще. Участники рассаживаются в круг. Каждый сжимает правую руку в кулак, и по команде ведущего все "выбрасывают" пальцы.

Группа должна стремиться к тому, чтобы все участники независимо друг от друга выбросили одно и то же число. Участникам запрещено договариваться, перемигиваться и другими "незаконными" способами пытаться согласовывать свои действия. Игра продолжается до тех пор, пока группа не достигнет своей цели. Для того чтобы предоставить друг другу возможность оценить обстановку и учесть ее в последующем такте игры, участники после каждого "выбрасывания" фиксируют на какое-то время положение своих растопыренных пальцев.

Помимо своего прямого назначения "Гомеостат" может быть использован психологом для выявления взаимоотношений между играющими. Если внимательно понаблюдать за ходом игры, то можно заметить одного или нескольких лидеров в группе, под которых подстраиваются остальные участники. Возможно, группа распадается на несколько группировок, имеющих свои установки на исход игры (например, половина играющих выбрасывает несколько раз подряд по три пальца, в то время как другая - по одному). Не исключено также и появление "негативиста", упорно гнущего свою линию даже после того, как между остальными участниками уже достигнуто определенное согласие.

Упражнение №4 "Я молодец потому, что..." (3 мин)

Цель: *формирование позитивного отношения к себе, понимание своих сильных сторон.*

Каждый участник по кругу заканчивает фразу «Я молодец потому, что...», добавляя что-то про себя.

Проанализировать конфликтную ситуацию и предложить свои варианты решения.

Ситуация. Производственная ситуация «Кто же прав?»

В организации лучшей бригадой считается бригада монтажников, возглавляемая Кравченко и в этом немалая заслуга молодого монтажника Николаева.

В выполнении операций по монтажу и наладке Николаев достиг такого совершенства, что его виртуозностью восхищаются рабочие всего предприятия. Он работает увлеченно и эта увлеченность трудом невольно передается всей бригаде. Николаев по своему характеру веселый, даже озорной, любит шутку, острое слово. Молодые рабочие, составляющие половину бригады, подражают ему, пожилые – уважают.

Вместе с тем Николаев нередко бывает несдержанным. Отстаивая свою правоту, в запальчивости, он может даже наругать. В резкой форме позволяет себе разговаривать с бригадиром Кравченко, имеющим также пятый разряд.

Серьезный, строгий и требовательным Кравченко не любит посторонних разговоров на работе, делает вид, что не слушает анекдотов, шуток или требует прекратить «разговорчики», когда острое слово направлено в адрес начальства.

На этой почве между Николаевым и Кравченко установились натянутые, даже неприязненные отношения, что отрицательно сказывается на рабочем настроении всей бригады. Прораб Быков неоднократно беседовал с каждым из них. Быков понимал, что бригада добилась высоких производственных показателей, с одной стороны, благодаря организаторским способностям, требовательности и дисциплинированности Кравченко, с другой стороны – деловому задору и высокому мастерству Николаева.

Что же касается лично Быкова, то он высоко ценил бригадира Кравченко, который постоянно «болел» за работу своей бригады. Например, когда нехватало деталей и монтажникам угрожал простой, Кравченко проявлял огромную энергию и буквально «выколачивал» нужные ему материалы. Также строго Кравченко следил и за качеством строительной продукции, в его бригаде не было брака. И хотя Кравченко порой изрядно «трепал» прорабу Быкову нервы, последний уважал его и считал лучшим из всех бригадиров на участке.

Мнение Быкова о Николаеве было не менее положительное. Он считал его «неофициальным» вожаком бригады.

Быков сознавал также, что уход из бригады одного из них может привести к нежелательным последствиям, снизит работоспособность коллектива. Этими соображениями прораб руководствовался при разрешении всех конфликтов между Николаевым и Кравченко.

Однажды к прорабу Быкову пришел взволнованный Кравченко и представил докладную записку следующего содержания:

Прорабу монтажного участка №3

Быкову И.А. от бригадира

Кравченко В.М.

Докладная записка

Довожу до Вашего сведения, что слесарь-монтажник Николаев вчера опоздал на работу на 17 минут. На мой вопрос о причинах опоздания вразумительных объяснений не дал. Сегодня во время работы Николаев развлекал рабочих анекдотами и неуместными шутками в адрес главного инженера. В результате рабочий Сергеев зазевался и уронил себе на ногу инструмент. На мои требования прекратить посторонние разговоры Николаев назвал меня «городничим», чем вызвал смех у рабочих.

Прошу за нарушение трудовой дисциплины, за подрыв моего авторитета наложить на Николаева взыскание и лишить его премии за месяц. В противном случае прошу освободить меня от занимаемой должности.

Кравченко

Прочитав докладную записку, прораб Быков пытался успокоить Кравченко и, как бывало ни один раз прежде, помирить его с Николаевым. «Зачем так официально? Я вызову и отчитаю его», - сказал Быков и протянул Кравченко его докладную. «Бригада у тебя хорошая, работайте дружно, как все работают, и перестаньте ссориться по пустякам. Это же не серьезно!». Но Кравченко вспылал: «Всему есть предел! Не пытайтесь и на этот раз примирить нас! Примите меры! Иначе...!» Быков резко прервал его: «По-твоему, бригадир, мне делать нечего как только выяснять ваши отношения?! Хватит! Пусть теперь разбирается Резников. И скажите Николаеву, чтобы принес мне объяснительную записку».

Прорабу монтажного участка №3

Быкову Н.Н.

Объяснительная записка

Поясняю, что никакого опоздания на работу с моей стороны не было. Проходную завода я прошел вовремя, но когда шел к строящемуся корпусу, меня задержал примерно на 10 минут профорг Воинов. Он согласовал со мной, как с членом профсоюза, план работы профсоюзной организации на следующий квартал.

Что касается шуток и анекдотов, то я их действительно рассказывал. Считаю, что веселое слово не помеха работе. Бригадир думает иначе. Поэтому между нами нередко происходит неприятные разговоры. Если Вы накажите меня, от этого работа только пострадает. Бригада должна будет работать молча, как глухонемая, и, думаю, разбежится. Я уйду первым. Работать молча 8 часов не смогу.

Николаев

Прораб Быков направился к начальнику участка Резникову и представил докладную Кравченко и объяснительную Николаева. Резников стал обдумывать сложившуюся ситуацию.

Студентам предлагается: Разрешить этот конфликт с позиции начальника участка. Дать оценку действиям прораба Быкова, бригадира Кравченко и монтажника Николаева.

9.Критерии оценки

Оценка «отлично» – выполнены все упражнения.

Оценка «хорошо» – выполнены три упражнения.

Оценка «удовлетворительно» – выполнены два упражнения.

10.Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 15

1. Название темы: Деловая игра: «Кораблекрушение»

2. **Учебные цели:** Игра используется для исследования процесса принятия решения группой, учит эффективному поведению для достижения согласия при решении групповой задачи, может внести вклад в сплоченность членов группы. Каждый студент в ходе игры сможет определить свой вклад в работу малой группы, эффективность работы в большой группе.

3. **Продолжительность занятия:** 2 часа.

4. **Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал** методическое указание по выполнению работы.

5. **Литература, информационное обеспечение** ОИ1 §3.

6. **Методические рекомендации по выполнению работы:** изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

Описание упражнения:

Игра используется для исследования процесса принятия решения группой, учит эффективному поведению для достижения согласия при решении групповой задачи, может внести вклад в сплоченность членов группы. Каждый студент в ходе игры сможет определить свой вклад в работу малой группы, эффективность работы в большой группе. Дополнительные цели проведения игры: сплочение коллектива, развитие навыков общения, лидерских способностей, креативности и мышления. Игра "Кораблекрушение" знакомит студентов с понятием групповой, коллективной сплоченности (соорганизованности).

Каждому студенту дается инструкция (см. далее). Выдается бланк для заполнения, состоящий из наименований «сохранившихся» предметов и столбцов для ранжирования по важности.

1 этап игры - каждый студент индивидуально ранжирует предметы по степени необходимости при кораблекрушении, отмечая ответы в столбце №2.

2 этап игры – группа делится на две мини-группы. Студенты в своей мини-группе приходят к единому мнению по ранжировке предметов, отмечая ответы в столбце №4.

3 этап игры – две мини-группы объединяются для совместного решения задачи по ранжированию важности предметов. Они должны прийти к единому мнению и записать ответы большой группы в столбец № 7.

4 этап игры – группе зачитываются ранги экспертов для определения личных знаний, умений, понимание ситуации. Далее согласно инструкции преподавателя заполняются столбцы под № 3,5,6,8,9, рассчитывая разницы между заполненными столбцами. При помощи этого расчета определяются эффективность работы в малой и большой группах, степень влияния на малую и большую группы для каждого студента индивидуально.

5 этап игры – коллективное обсуждение, получение обратной связи от студентов.

Сохранившиеся предметы	1	2	3	4	5	6	7
	Ответ экспертов	Мой ответ	Ответ малой группы	Ответ большой группы	Разница между столбцами №1 и 2	Разница между столбцами №2 и №3	Разница между столбцами №2 и №4
Секстант							
Зеркало для бритья.							
Канистра с 25 литрами воды.							
Противомоскитная сетка.							
Одна коробка с армейским рационом.							
Карта Тихого океана.							
Надувная плавательная подушка.							
Канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси.							
Маленький транзисторный радиоприемник.							
Репеллент, отпугивающий акул.							
Два квадратных метра непрозрачной пленки.							
Один литр рома крепостью 80 %.							
450 метров нейлонового каната.							
Две коробки шоколада;							
Рыболовная снасть.							
					Личные знания, умения, понимание ситуации	Влияние на малую группу, сила аргументирования и убеждения	Влияние на большую группу, сила аргументирования и убеждения
ВСЕГО							

ФИО _____ группа _____

9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – активное участие в деловой игре, участие в анализе результатов.

Оценка «хорошо» – активное участие в деловой игре.

Оценка «удовлетворительно» – пассивное участие в деловой игре.

10. Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 16

1. Название темы: Деловая игра «Фермеры»

2. Учебные цели: Упражнение дает возможность участникам потренировать навыки командной работы, демонстрирует большую (ударение нужно) эффективность групповой работы при решении определенного типа задач.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1 §3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

Описание упражнения:

Группе дается **инструкция:**

1. *Ведущий объявит вам, когда следует начать работу.*
2. *Каждый участник получит фрагмент информации.*

Выданный вам текст нельзя показывать другим.

Произносить его словами можно.

1. *Когда вы обменяетесь информацией между собой, вам станет ясно, в чем заключается задание. Далее вам следует определить, как вы будете его выполнять.*
2. *Когда вы решите, что уже справились с поставленной задачей, назовите ваш ответ ведущему, который оценит его правильность.*
3. *Если ваша работа окажется завершённой не полностью, или к этому моменту вы сделаете больше, чем требовалось, ведущий объявит, что вам следует продолжить работу, но вы не получите дополнительных инструкций о том, что вы сделали правильно, а что - нет.*
4. *В работе мы просим вас соблюдать следующие*

правила:

- *после начала работы нельзя обращаться к ведущему с вопросами, все сомнения должны разрешаться в группе;*
- *нельзя показывать фрагменты полученной вами информации другим членам группы;*
- *ничего нельзя писать.*
- *на выполнение задания дается ровно 20 минут.*

Ведущий раздает участникам листы с текстом и дает сигнал началу работы. Упражнение рассчитано на пять человек. При большем составе группы фрагменты информации (А, В, С . . .) распределяются поровну между участниками.

После этого группа выполняет задание.

Обсуждение.

После завершения работы над задачей обсуждаются причины успеха (неуспеха) группы, а также то, как группа осуществляла функции, направленные на выполнение задачи, и как – поддерживающие функции.

Дополнительные рекомендации.

Упражнение предъявляет высокие требования к интеллектуальному потенциалу участников и уровню организованности группы. Целесообразно использовать его ближе к концу тренинга, когда группа уже разогрета. Оно может выполнять функцию завершающего тренинг экзамена, а может быть вторым-третьим упражнением в цепочке аналогичных (например, упражнение «Секрет Джованни»).

Тренеру обязательно продумывать варианты выхода из ситуации в случае неуспеха группы.

Размер группы: 5-15 человек

Время: 1 час

Необходимые материалы: карточки с фрагментами информации.

Фрагмент А

Хозяин собаки является соседом владельца дома со сливовым садом.
Драматург разводит белых крыс.
Человек, живущий в бунгало, разводит голубей.
Только один дом находится на востоке.
Соседом поэта является владелец автобуса.
Каждый дачник живет в своем типе дома.

Фрагмент Б

У соседа поэта - шимпанзе.
Хозяин собаки живет в вишневом саду.
Прозаик живет по соседству с хатой.
Дома в поселке стоят полукругом, один рядом с другим.
Поэт живет в избе.

Фрагмент С

Журналист выращивает персики.
Лимузин стоит во дворе ранчо.
Каждый дачник разводит свой вид живности.
Критик живет рядом с прозаиком.
Мотоцикл принадлежит живущему в избе дачнику.

Фрагмент Д

Владелец кошки живет по соседству с дачником, выращивающим грецкие орехи, причем восточнее его.
Кости собаке приносят к воротам избы.
Только один дом в поселке находится на западе.
Каждый дачник пользуется своим видом транспорта.
Веселые крысы гуляют по двору ранчо.

Фрагмент Е

Изба занимает самую северную позицию в поселке.
Каждый дачник выращивает свой вид деревьев.
Ранчо стоит рядом с коттеджем.
Критик ездит на спортивном автомобиле.
Прозаик разводит голубей.
Только прозаик живет западнее поселка.

Одно из заданий группе: определить, кто является водителем грузовика.

Одно из заданий группе: решить, кто выращивает яблоки.

Правильными ответами являются:

Грузовик водит прозаик.
Яблоки выращивает драматург.

9.Критерии оценки

Оценка «отлично» – активное участие в деловой игре, участие в анализе результатов.

Оценка «хорошо» – активное участие в деловой игре.

Оценка «удовлетворительно» – пассивное участие в деловой игре.

10.Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 17

1. Название темы: Определение особенностей менеджмента в логистике

2. Учебные цели: формирование практических умений разработки системы мотивации персонала организации.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Логистический менеджмент - это неотъемлемая составляющая управления современными предприятиями. Имеется в виду управление потоками ресурсов, приведение их к оптимальному состоянию с целью максимизации прибыли и минимизации расходов.

Исследователи-экономисты до сих пор не пришли к общему мнению относительно определения термина. Изучив популярные теории отечественных ученых, можно выделить несколько положений. Логистический менеджмент - это: Совокупность мероприятий по управлению снабжением, производством и сбытом для достижения целей и задач предприятия, главная из которых - максимизация прибыли. Инструмент, при помощи которого происходит управление процессами, связанными с внутренней и внешней средой. Совокупность активностей, которые направлены на достижение логистических целей. Воздействие на финансово-экономические и правовые процессы в организации. Процесс достижения целей посредством использования трудовых, интеллектуальных, материальных и прочих ресурсов фирмы. Деятельность, направленная на получение максимальной прибыли, посредством реализации произведенной продукции или оказания услуг.

8. Порядок выполнения работы:

Преимущества использования внутрипроизводственной логистической системы «Точно в срок»

В основе теории ограничений лежит положение о том, что любая система имеет только одно или небольшое число ограничений, определяющих конечные результаты. Для того, чтобы управлять системой необходимо найти ее ограничения и синхронизировать с ними остальные части системы. Самое слабое звено определяет результат работы всей цепи, точно так же, как самое слабое звено физической цепи определяет ее прочность.

Положительный результат управления системой ограничений был получен западными компаниями при копировании управленческих методов японских компаний и внедрении системы «точно в срок», «тотальное управление качеством». Одной из наиболее затратных по времени операций в производстве автомобилей является установка электронных систем.

Данный процесс сложный и длительный, поэтому с точки зрения перспектив рынка крайне важно сократить производственное время исполнения, измеряемое временем, прошедшим от использования первого компонента до отправки готового продукта. Время на выполнение операций в FordElectronics составляло 11 дней – это не самый плохой результат, учитывая сложность технологического процесса, время исполнения у компании Toyota - 5 дней.

В последствие компания Ford перешла от управления материалами по принципу «на всякий случай» к внедрению на производстве системы «точно в срок». Это потребовало огромных вложений времени, усилий, финансовых средств, так как необходимо обучить всех работников, реорганизовать все производственные линии и т.д. После проведенных мероприятий время исполнения в организации Ford сократилось до 9 дней.

Задания к кейсу:

1. Приведите основные отличия системы управления производством по теории ограничений и по принципу «точно в срок».

2. Перечислите мероприятия, которые необходимо провести в организации Ford , чтобы добиться максимального сокращения времени производственного исполнения за минимальные сроки модернизации и последующего сокращения логистических затрат.

9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – активное участие в круглом, участие в анализе результатов.

Оценка «хорошо» – активное участие в круглом столе.

Оценка «удовлетворительно» – пассивное участие в круглом столе.

10. Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 18

1. Название темы: Построение входных и внутренних материальных потоков

2. Учебные цели: формирование практических умений построения входных и внутренних материальных потоков.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§3.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Материальные потоки определены как грузы, рассматриваемые в процессе приложения к ним различных логистических операций. Большое разнообразие грузов и логистических операций осложняет изучение и управление материальными потоками. Решая конкретную задачу, необходимо четко обозначить, какие именно потоки исследуются. При решении одних задач объектом исследования может быть груз, рассматриваемый в процессе приложения большой группы операций. Например, при проектировании распределительной сети и определении количества и размещения складов. При решении других задач – например, при организации внутрискладского логистического процесса, детально изучается каждая операция.

Материальные потоки подразделяют по **следующим основным признакам:**

- отношению к логистической системе,
- натурально-вещественному составу потока,
- количеству образующих поток грузов,
- удельному весу образующего поток груза,
- степени совместимости грузов,
- консистенции грузов.

По отношению к логистической системе материальный поток может быть внешним, внутренним, входным и выходным.

9. Порядок выполнения работы:

10. На основе представленных данных конкретного предприятия необходимо проанализировать материальные, финансовые и информационные потоки и на этой основе разработать схему движения материального потока логистической системы предприятия.

11. Осуществить построение схемы рабочего потока (Workflow) предложенного заказа. На схеме должны присутствовать основные элементы логистической системы (при большом количестве элементов логистической системы указывать на схеме главные из них).

Пример.

Ресторан. Классический ресторан в центре города, на 110 посадочных мест с двумя залами и тремя кабинетами. В основном предлагается европейское меню. Гостям в вечернее время предлагается разнообразная танцевально-музыкальная программа.

Основная продукция: Различные блюда русской, европейской кухни, первые, вторые блюда, десерты, карта вин, насчитывающая более трехсот наименований.

Основные элементы логистической системы:

Генеральный директор, зам. директора, зав. производством, главный бухгалтер, администратор, официанты, старший бармен, шеф-повар, повара, посудомойки, гардеробщик, водитель и др.

Основной бизнес-процесс: Приготовление различных блюд по заказам клиентов.

Заказ: Салат «Цезарь», солянка рыбная, шашлык из курицы, хлеб, вино «бордо» 100 мл, мороженое ассорти, кофе по-восточному.

Схема движения потоков логистической системы:

- информационные потоки
- материальные потоки
- финансовые потоки

Оценка «отлично» – все ситуации решены и обоснованы, заполнены все документы.

Оценка «хорошо» – все ситуации решены, но не обоснованы, заполнены все документы.

Оценка «удовлетворительно» – не все ситуации решены, но заполнены все документы.

10. Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Практическое занятие 19

1. Название темы: Построение выходных материальных потоков

2. Учебные цели: формирование практических умений построения выходных материальных потоков.

3. Продолжительность занятия: 2 часа.

4. Материалы, оборудование, ТСО, программное обеспечение, оснащение, раздаточный материал методическое указание по выполнению работы.

5. Литература, информационное обеспечение ОИ1§2.

6. Методические рекомендации по выполнению работы: изучите теоретические и учебно-методические материалы по теме практического занятия. При выполнении работы соблюдайте последовательность действий.

7. Теоретические сведения:

Материальный поток на своем пути от первичного источника сырья до конечного потребителя проходит ряд производственных звеньев. Управление материальным потоком на этом этапе имеет свою специфику и носит название *производственной логистики*, которая рассматривает процессы, происходящие в сфере материального производства, т. е. в сфере производства материальных благ и материальных услуг.

Производственный процесс представляет собой совокупность трудовых и естественных процессов, направленных на изготовление товаров заданного качества, ассортимента и в установленные сроки.

Все производственные процессы делятся на основные и вспомогательные.

Задачи производственной логистики касаются управления материальными потоками внутри предприятий, создающих материальные блага или оказывающих такие материальные услуги, как хранение, фасовка, развеска, укладка и др.

Главной задачей производственной логистики является обеспечение производства продукции необходимого качества в установленные сроки, непрерывного движения предметов труда и непрерывной занятости рабочих мест. Объекты логистики – потоковые и материальные процессы.

Характерная черта объектов изучения в производственной логистике – их территориальная компактность. В литературе их иногда называют островными объектами логистики.

Логистические системы, рассматриваемые производственной логистикой, называются *внутрипроизводственными логистическими системами*. К ним можно отнести

промышленные предприятия, оптовые предприятия, имеющие складские сооружения, узловую грузовую станцию, узловой морской порт и др.

Внутрипроизводственные логистические системы можно рассмотреть на макро- и микроуровнях.

На макроуровне внутрипроизводственные логистические системы выступают в качестве элементов макрологистических систем. Они задают ритм работы этих систем, являются источником материальных потоков. Возможность адаптации макрологистических систем к изменениям окружающей среды в большой степени определяется способностью входящих в них внутрипроизводственных логистических систем быстро менять качественный и количественный состав выходного материального потока, т. е. ассортимент и количество выпускаемой продукции.

8. Порядок выполнения работы:

ПЛАН

- 1) Выбрать логистический объект (склад предприятия-производителя, оптовая база, морской порт, железнодорожный узел, магазин)
- 2) Дать краткую характеристику объекта. В какую товаропроводящую систему он входит?
- 3) Какие логистические операции осуществляются на объекте?
- 4) С какими материальными потоками имеет дело объект?

1) Выбрать логистический объект (склад предприятия-производителя, оптовая база, морской порт, железнодорожный узел, магазин)

Анализируемый в работе логистический объект – это супермаркет "Эльдорадо". Данное предприятие (супермаркет) осуществляет деятельность в таких направлениях:

Реализация товаров народного потребления, а именно бытовой техники, цифровых устройств. Продажа производится за наличные и в кредит населению и юридическим лицам.

Ассортимент товаров, представленных в данном супермаркете техники превышает 1000 наименований по различным товарным группам.

Количество работников, занятых на данном торговом предприятии на 1.01. 2006 составляло 68 человек.

Данное предприятие работает на принципах дистрибьюции, то есть ведутся торговые операции от имени производителя, но за свой счет.

На предприятии имеется собственная транспортная служба, которая обеспечивает до 20% вывоза товаров. Наиболее интенсивно данная служба работает с 12 до 17.00. Остальные реализуемые товары вывозятся силами покупателей.

Предприятие - это один из известных фирменных магазинов сети супермаркетов "Эльдорадо". Данная сеть представлена 27 представительствами - магазинами, то есть в каждом региональном центре Украины есть магазин сети "Эльдорадо". Магазины данной сети зарекомендовали себя гибкой политикой цен по отношению к покупателям, имеет место также выверенная маркетингом кредитная политика, которая обеспечивает предприятию устойчивый спрос на товары долговременного, бытового назначения.

2) Дать краткую характеристику объекта. В какую товаропроводящую систему он входит?

Данное предприятия работает в условиях тесного сотрудничества с производителем (он же в качестве поставщика) и потребителем.

Очевидно, что для рассматриваемого в работе супермаркета ближе концепция "тянущей" системы, так как организация материальных потоков снабжения от поставщика происходит по мере формирования заказов от отдела сбыта супермаркета, в свою очередь отдел супермаркета в позиционировании товаров для продажи руководствуется потребительским спросом.

3) Какие логистические операции осуществляются на объекте?

На предприятии осуществляются разнообразные логистические функции, а более конкретно супермаркет осуществляет такие операции, как:

- планирование потребности в материальных (товарных) ресурсах, человеческих ресурсах (персонал), сырьевых ресурсах (тепло, электроэнергия, упаковочные материалы, канцтовары, нематериальные активы и т.д.)
- определение рациональных сроков и объемов поставок

- выбор типа транспорта и определение рационального маршрута, подбор транспорта под определенный вид товаров
- регулирование и контроль уровня запасов в сбытовой системе
- управление процедурой заказов
- складирование, определение оптимального уровня запасов по товарным группам и их ассортименту
- проектирование зон складирования, торговой площади, зон погрузки-разгрузки
- выбор погрузочно-разгрузочного и другого складского оборудования
- перемещение товаров на складе
- работа с упаковкой
- послепродажное обслуживание, включающее прием возврата товара, не удовлетворившего покупателей или не прошедшего гарантийного срока службы
- информационная поддержка (определение рекламной линии позиционирования товаров, оповещение о товарных акциях и т.д.).

Таким образом, на данном торговом предприятии имеет место целый комплекс логистических операций, которые взаимосвязаны и подчинены единой цели - управление товарно-материальными потоками.

4) С какими материальными потоками имеет дело объект?

Материальные потоки супермаркета связаны с приемом товара от поставщика для реализации потребителю и непосредственно отгрузка (отправление своими транспортными средствами) товаров покупателю.

При этом материальные потоки рассматриваемого предприятия можно классифицировать следующим образом:

- Входной (разгрузка автомобильного транспорта)
- Выходной (погрузка)
- Внутренний (операции внутри магазина)
- Внешний (движение грузов, к которым предприятие имеет отношение)
- По натурально-вещественному составу - одноассортиментный и многоассортиментный
- По количественному признаку - средний (автомобильный транспорт)
- По весу грузов – тяжеловесные и легковесные
- По консистенции грузов – товарно-штучные, перевозимые в контейнерах, ящиках и т.д., специально упакованные.

5) Составить схему материального потока (вход, движение внутри объекта, выход)

9. Критерии оценки

Оценка «отлично» – все ситуации решены и обоснованы, заполнены все документы.

Оценка «хорошо» – все ситуации решены, но не обоснованы, заполнены все документы.

Оценка «удовлетворительно» – не все ситуации решены, но заполнены все документы.

10. Форма отчета: выполнение заданий в рабочих тетрадях.

11. Место проведения самоподготовки: читальный зал библиотеки.

Перечень рекомендуемых учебных изданий.

Основные источники:

1. Конституция Российской Федерации. М., «Юридическая литература», 2010.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. М., «Приор», 2010.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник, М.: Проспект, 2016.
4. Всеобщая история менеджмента: учебное пособие, М.: Елима, 2017.
5. Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок. М.: Юрайт, 2019.
6. Сергеев В.И. Управление цепями поставок. Учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2014.