

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«КОЛЛЕДЖ «КРАСНОСЕЛЬСКИЙ»**

РАССМОТРЕНО И ПРИНЯТО
на заседании Педагогического Совета
СПб ГБПОУ «Колледж «Красносельский»

Протокол № 7 от 15.06. 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор СПб ГБПОУ
«Колледж «Красносельский»

Л.И. Софина

2023 г.

Приказ № 81 от 17.06. 2023 г.



ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 01 СБ507400ВВВВ02FAC49F694BA10A42772
Подписан: Софина Галина Николаевна
Действителен: с 25.09.2023 до 25.12.2024

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**


по дисциплине


ОП.03 Менеджмент (по отраслям)

для обучающихся по специальности

38.02.04 Коммерция (по отраслям)

СОГЛАСОВАНО:





Санкт-Петербург
2023 г.

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	3
1. ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	4
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ	5
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №1	5
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2	6
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №3	9
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №4	10
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5	12
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №6	16
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №7	17
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №8	19
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №9	21
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №10	22
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №11	25
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №12	26
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №13	28
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №14	31

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания по организации практических занятий обучающихся составлены для специальности 38.02.04 Коммерция (по отраслям) по укрупненной группе специальностей 38.00.00 Экономика и управление, профессиональной подготовке по профессии рабочих и должностям служащих: 20004 Агент коммерческий в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины **ОП.03. Менеджмент (по отраслям)**.

Методические рекомендации включают в себя учебную цель, перечень образовательных результатов, заявленных во ФГОС СПО, задачи, обеспеченность занятия, краткие теоретические и учебно-методические материалы по теме, вопросы для закрепления теоретического материала, задания для практической работы и инструкцию по ее выполнению, методику анализа полученных результатов, порядок и образец отчета о проделанной работе.

Учебные материалы к каждому из занятий включают контрольные вопросы, задания. Пособие содержит также список рекомендуемой литературы – основной, дополнительной и справочной, которая может использоваться обучающимися не только при подготовке к практическим занятиям, но и при написании рефератов.

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

№, наименование раздела/темы	Тематика практического занятия	Кол-во часов
2 КУРС		13
Раздел 1: Методологические основы менеджмента		7
Тема 1.1 Сущность менеджмента, эволюция его теории и практики	Практическое занятие №1. Семинар «Эволюция управленческой мысли»	2
	Практическое занятие №2. Сопоставительный анализ основных положений школ менеджмента	1
	Практическое занятие №3. Сравнение национальных моделей менеджмента	1
Тема 1.2 Организация как объект управления	Практическое занятие №4. Практическое применение методов управления	1
	Практическое занятие №5. Выявление элементов окружающей среды организации	2
Раздел 2: Основные функции управления		9
Тема 2.1 Функция планирования	Практическое занятие №6. Определение целей и разработка миссии организации	1
	Практическое занятие №7. Моделирование стратегии развития коммерческой организации	1
Тема 2.2 Функция организации деятельности	Практическое занятие №8. Проектирование и анализ организационных структур управления	1
Тема 2.3 Функция координации и организационная культура	Практическое занятие №9. Определение сущности менеджмента из различных источников	1
	Практическое занятие №10. Формирование организационной культуры	2
3 КУРС		7
Тема 2.4 Функция мотивации	Практическое занятие №11. Выбор стимулирующего воздействия	1
Тема 2.5 Функция контроля	Практическое занятие №12. Оценка эффективности организационной деятельности предприятия	2
Раздел 3: Социально-психологические аспекты менеджмента		4
Тема 3.1 Процесс принятия управленческих решений	Практическое занятие №13. Деловая игра «Принятие управленческого решения»	2
Тема 3.2 Коммуникация как функция менеджмента	Практическое занятие №14. Управление конфликтами	2
	Всего	20

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

ТЕМА: СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА, ЭВОЛЮЦИЯ ЕГО ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №1

Семинар «Эволюция управленческой мысли»

Количество часов -2 ч.

Цель занятия: Анализ специфики и вклада в развитие процессов управления различных научных подходов менеджмента, приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации и проведение профессиональной деятельности.

Форма организации занятия: групповая (работа в мини-группах)

Форма отчетности по занятию: заполненная таблица, письменный ответ на вопрос.

Подготовка к данному семинарскому занятию предполагает знакомство с биографиями представителей Школы научного менеджмента и их вкладом в становление менеджмента как науки. Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, проектор, электронный текст, цифровая презентация, учебная литература, сайт справочно-информационных материалов <https://discovered.com.ua/>

ЗАДАНИЕ 1: Оценить непосредственный вклад основоположников менеджмента в развитие принципов и методов управления организацией.

Алгоритм выполнения задания:

1. Ознакомиться с различными концепциями управленческой мысли, пройдя по ссылке <https://discovered.com.ua/management/shkoly-upravleniya-v-menedzhmente/>
2. Перечислите научные школы менеджмента, факторы и условия их возникновения.
3. Дайте характеристику ценности вклада каждой научной школы для современного менеджмента, заполнив таблицу 1.
4. Сформулируйте вывод по теме работы.

Таблица 1

Общая характеристика школ менеджмента

Научная школа	Этап развития	Выдающиеся представители	Факторы возникновения	Условия возникновения	Вклад в развитие науки

ЗАДАНИЕ 2: Рассмотреть конкретную проблемную ситуацию в организации и обосновать ее решение с точки зрения различных школ менеджмента.

Алгоритм выполнения задания:

1. Проведите сопоставительный анализ основных положений школ менеджмента на предмет их практического использования.
2. Результаты анализа оформите по представленному образцу в виде таблицы 2.

Таблица 2

Результаты сопоставительного анализа основных положений школ менеджмента

Научная школа	Предмет управления	Основные принципы	Отношение к работнику	Методы исследования	Практическое применение

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Практическая работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности. Обучающиеся работали полностью самостоятельно: подобрали необходимые для выполнения предлагаемых работ источники знаний, показали необходимые для проведения практических и самостоятельных работ теоретические знания, практические умения и навыки. Работа оформлена аккуратно, в оптимальной для фиксации результатов форме.

Оценка «4» («хорошо»)

Практическая работа выполнена в полном объеме и самостоятельно. Допускается отклонение от необходимой последовательности выполнения, не влияющее на правильность конечного результата (перестановка пунктов типового плана, последовательность выполняемых заданий, ответы на вопросы). Используются указанные источники знаний. Работа показала знание основного теоретического материала и овладение умениями, необходимыми для самостоятельного выполнения работы. Допускаются незначительная неточность в содержании и оформлении результатов работы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Практическая работа выполнена и оформлена с помощью преподавателя. На выполнение работы затрачено много времени. Обучающиеся показали знания теоретического материала, но испытывали затруднения при выполнении аналитической работы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся оказался не подготовленным к выполнению практической работы. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
3. Сетков, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В.И. Сетков. — Москва: КноРус, 2022. — 150 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке

ТЕМА: СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА, ЭВОЛЮЦИЯ ЕГО ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №2

Сопоставительный анализ основных положений школ менеджмента

Количество часов -1 ч.

Цель занятия: Освоение ключевых понятий, понимание исторических аспектов развития менеджмента.

Форма организации занятия: индивидуальная

Форма отчетности по занятию: заполненный кроссворд

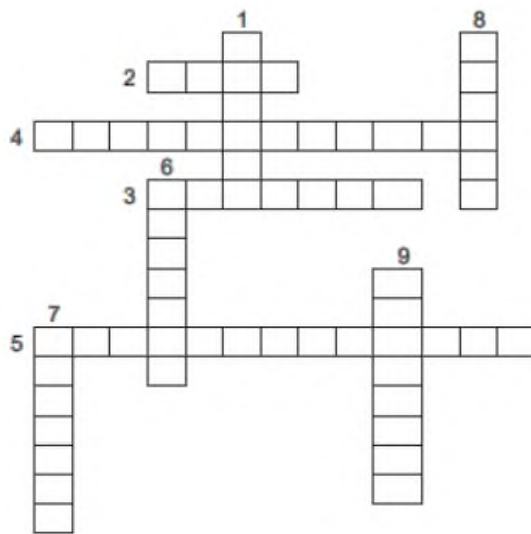
Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы кроссворда.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, карточки с заданиями, учебная литература

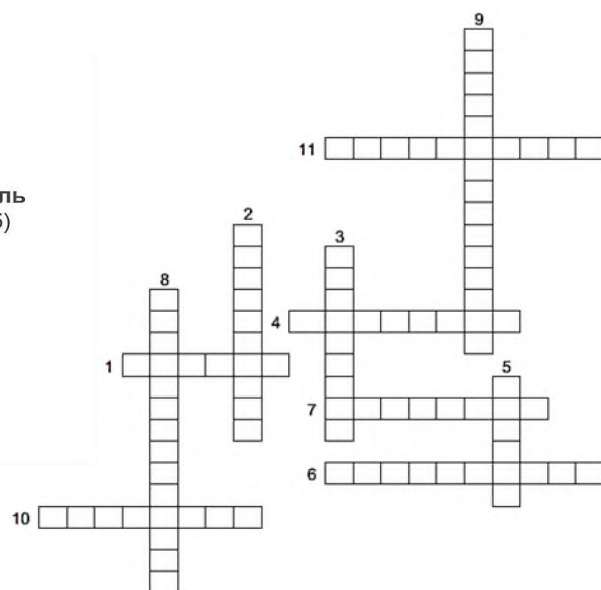
ЗАДАНИЕ: Решить кроссворд по заданной теме.

Кроссворд № 1: Становление школы научного менеджмента

1. Отец научного менеджмента.
2. Что, по мнению Эдисона, создает богатство?
3. Где преподавал Тейлор?
4. Где родился Тейлор?
5. Максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими выгодами – это ...
6. Назовите ученого, который дал характеристику трем историческим стилям управления: традиционному, переходному и научному.
7. Автор 12 принципов управления.
8. Сколько характеристик выделял Тейлор для хорошего руководителя низшего звена?
9. Что, по мнению Тейлора, лишало человека возможности реализации своих потребностей и желаний?



Кроссворд № 2: Административная теория в менеджменте

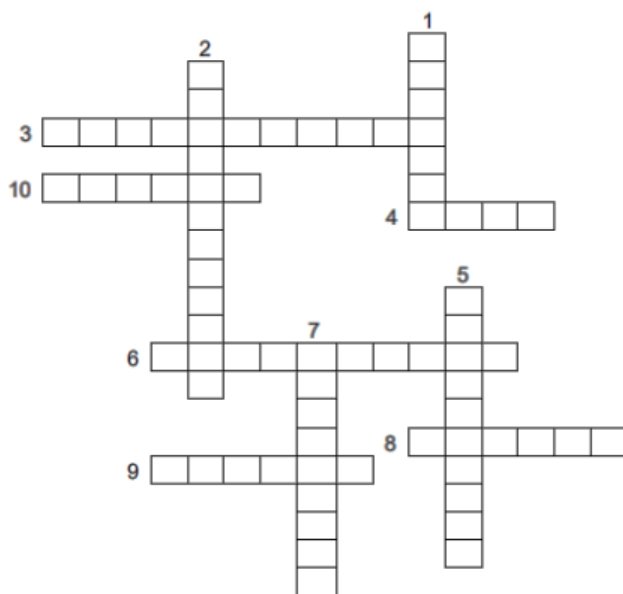


Вопросы:

1. Основоположник административной теории.

2. Один из наиболее важных принципов управления, по мнению А. Файоля.
3. Качественная характеристика сотрудника.
4. Цепь руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими.
5. Что неразрывно связано с ответственностью?
6. Что наказуемо, по мнению А. Файоля?
7. Одна из функций управления.
8. Какая характеристика поведения руководителя в отношении подчиненных вытекает из доброты и правосудия?
9. Один из новых подходов к управлению.
10. Кого предложил оценивать А. Файоль?
11. Что, благодаря А. Файолю, стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей?

Кроссворд № 3: Школа человеческих отношений



По горизонтали:

3. Отец промышленной психологии.
4. Американский психолог и социолог, один из основоположников доктрины человеческих отношений.
6. Как называет великую духовную силу, исходящую от людей, Фоллетт?
8. Что Фоллетт понимает под «иллюзией, построенной на неверном восприятии»?
9. Город, в котором проводились исследования компании «Вестерн Электрикс».
10. Основная характеристика нового индустриального человека, по мнению Э. Мэйо.

По вертикали:

1. Критик хоторнского исследования.
2. Один из исследователей, участвующих в хоторнском эксперименте.
5. Какой области знаний уделяется значительное внимание в рамках школы человеческих отношений?
7. Назовите один из стилей поведения в конфликтной ситуации.

Алгоритм выполнения заданий:

1. Вспомните ключевые понятия по изученной теме, используя рабочие конспекты с анализом школ научного менеджмента.
2. Решите кроссворд, записав ответы-слова под цифрами по горизонтали и вертикали.

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Все слова кроссворда соответствуют заявленной теме. Термины и определения написаны грамотно, допускается 1 ошибка. Кроссворд заполнен полностью, оформлен аккуратно.

Оценка «4» («хорошо»)

Все слова кроссворда соответствуют заявленной теме. Допущено не более двух неточных ответов, не оказывающих существенного влияния на окончательный результат. Кроссворд заполнен в объеме не менее 80%.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Определение терминов вызывает у обучающегося некоторые затруднения, некоторые термины в ответе не соответствуют заданной теме. Имеется определённый набор грамматических ошибок и недочетов. Кроссворд заполнен в объеме не менее 50%.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся испытывает затруднения при решении кроссворда. В ответах используется много (более 2/3) терминов не по изучаемой теме. Кроссворд заполнен в объеме менее 50%.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
3. Сетков, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В.И. Сетков. — Москва: КноРус, 2022. — 150 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке

ТЕМА: СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА, ЭВОЛЮЦИЯ ЕГО ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №3

Сравнение национальных моделей менеджмента

Количество часов -1 ч.

Цель занятия: Понимание национальных особенностей управления организациями, приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации и проведение профессиональной деятельности.

Форма организации занятия: групповая (работа в мини-группах)

Форма отчетности по занятию: заполненная таблица

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, маркеры, листы бумаги форматом А4, столы и стулья для обучающихся, ПК, проектор, электронный текст, учебная литература

ЗАДАНИЕ: Путем коллективного обсуждения (групповой дискуссии в мини-группах) составить сравнительную таблицу менеджмента в России и за рубежом.

Таблица 3

Сравниваемые параметры	Управление в России	Управление в ...	Управление в ...
		<i>(сравниваем с опытом управления предприятиями в каких-либо 2-х странах)</i>	

Алгоритм выполнения задания:

1. Определите ключевые параметры, по которым будет проводиться сравнение: основная цель управления, организация управления, разделение труда, принятие управленческих решений, распределение полномочий в управлении и т.д.
2. Выберите для сравнения несколько стран.
3. Соберите информацию по сравниваемым параметрам для России и выбранных стран.
4. Оформите результаты анализа по представленному образцу в виде таблицы 3.
5. Сделайте и запишите вывод по результатам сравнительного анализа в тетради.
6. Аргументируйте свое мнение, какими базовыми принципами управления необходимо руководствоваться для создания национальной модели менеджмента в России?

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями и дает правильный алгоритм решения в соответствии с практическим заданием, проявляет умение анализировать явления и факты со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, делать самостоятельные обобщения и выводы, заключения, рекомендации, правильно выполняет все этапы практического задания.

Оценка «4» («хорошо»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, проявляет умение анализировать информацию, логически излагать материал, обосновывать ссылками на соответствующие источники информации. Но при этом допускает незначительные неточности в ответе на вопросы, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, недостаточно четко сделаны обобщение и выводы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Обучающийся обнаруживает знание лекционного материала и учебной литературы, но затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя. Допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала, не может обобщить и сделать четкие логические выводы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий, не дает правильный ответ на контрольные вопросы. Обнаружено отсутствие понимания основной сути вопросов, неумение решать учебные задачи.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
3. «Менеджмент в России и за рубежом». [Электронный ресурс]. Форма доступа: <http://www.mevriz.ru/>

ТЕМА: ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №4**

Практическое применение методов управления

Количество часов -1 ч.

Цель занятия: Понимание функций менеджмента и современных методов управления, приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации и проведение профессиональной деятельности.

Форма организации занятия: групповая (работа в мини-группах)

Форма отчетности по занятию: письменный ответ на вопросы, решение ситуационной задачи

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, текст на бумаге, карточки с заданиями, учебная литература

ЗАДАНИЕ: Путем коллективного обсуждения определить методы и функции менеджмента.

Ситуация (кейс для анализа):

«Чай с добавками повсюду»

Фирму «Чай вдвоем» основали в 1992 г. два товарища Михаил Гладков и Андрей Смирнов. В то время им было по двадцать лет, и они искали себе какое-нибудь занятие на лето. Оба были из тех, кого называют «свободные духом». Но даже им нужно было что-то есть, поэтому Михаил Г. и Андрей С. решили изготавливать и продавать чай с травяными добавками. Они хотели организовать нечто, что обеспечило бы их достойное существование и при этом без неприятной необходимости работать каждый день с 9 до 17 часов. Так была создана фирма «Чай вдвоем».

Когда организация начала свое существование, не было ни должностных инструкций, ни распределения властных полномочий. Михаил, Андрей и те, кого они смогли быстро привлечь к делу, собирали травы в Крымских горах. Их жены и подруги изготавливали пакетики для чая. Каждый энергично брался за смешивание и составление сортов чая. Затем готовый продукт продавался в магазинах «Дары природы» во многих городах Крыма. Решения принимались «всей командой». Раз в неделю проводились неформальные собрания – производственные совещания, которые могли продолжаться 6-8 часов. На таких собраниях участники подробно обсуждали все вопросы, связанные с изготовлением, рекламой и сбытом чая.

Однако фирме не суждено было остаться свободной и гибкой организацией. Очень скоро после ее основания стало происходить нечто «драматически» изменившее ее структуру. Чай с травяными добавками стали покупать! Спрос на чай непрерывно рос. Возникла необходимость расширения производства. На первом этапе своего существования организация имела достаточно простую структуру, численность работающих не превышала 5 человек (друзья и родственники). Все работы производились в одном помещении, каждый знал работу другого и мог заменить его на рабочем месте, что позволяло быстро приспосабливаться к новым условиям. С постепенным увеличением численности до 15, а затем до 30 человек и далее производственные связи усложнялись. Основателям фирмы стало ясно, что прежняя свобода больше не будет приносить эффект.

Работу пришлось разделить. Были сформированы отделы, созданы производственные участки, разработаны должностные инструкции и порядок выполнения работ на каждой операции. В настоящее время структура фирмы «Чай вдвоем» напоминает структуру фирмы Thomas J. Lipton.

Алгоритм выполнения задания:

1. Внимательно прочитайте предложенную ситуацию и сформируйте перечень требований (условий), которым должна соответствовать группа людей, чтобы считаться организацией. Подумайте, всегда ли некая группа является организацией.
2. Охарактеризуйте фирму «Чай вдвоем» как деловую организацию на каждом из этапов ее развития.
3. Ответьте на следующие вопросы:
 - На каком этапе становления организации как предприятия работы показались Вам более специализированными, а обязанности более определенными?

- Какие характеристики (общие черты) могут служить для описания деловой организации и позволяют понять – почему необходимо управлять организацией, чтобы добиться успеха?

4. Запишите результаты анализа ситуации и ответы на вопросы в тетрадь.

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями и дает правильный алгоритм решения в соответствии с практическим заданием, проявляет умение анализировать явления и факты со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, делать самостоятельные обобщения и выводы, заключения, рекомендации, правильно выполняет все этапы практического задания.

Оценка «4» («хорошо»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, проявляет умение анализировать информацию, логически излагать материал, обосновывать ссылками на соответствующие источники информации. Но при этом допускает незначительные неточности в ответе на вопросы, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, недостаточно четко сделаны обобщение и выводы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Обучающийся обнаруживает знание лекционного материала и учебной литературы, но затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя. Допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала, не может обобщить и сделать четкие логические выводы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий, не дает правильный ответ на контрольные вопросы. Обнаружено отсутствие понимания основной сути вопросов, неумение решать учебные задачи.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И.А. Иванова, А.М. Сергеев — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование) — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // URL: <https://urait.ru>. — Режим доступа: по подписке
3. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке

ТЕМА: ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №5**

Выявление элементов окружающей среды организации

Количество часов -2 ч.

Цель занятия: Изучение элементов внутренней и внешней среды современной организации, приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации и проведение профессиональной деятельности.

Форма организации занятия: индивидуальная

Форма отчетности по занятию: заполненная таблица, письменный ответ (описание) согласно заданию

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, проектор, цифровая презентация, электронный текст, текст на бумаге, карточки с заданиями, учебная литература

ЗАДАНИЕ 1: На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды разной среды воздействия.

Теоретический блок (для самостоятельного изучения):

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внешняя среда - факторы, которые находятся вне организации и влияют на результаты ее деятельности. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации. Факторы прямого воздействия:

1. Поставщики – все виды ресурсов организация получает через поставщиков; выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность торгово-технологического процесса, объем товарооборота, прибыль, улучшение позиций в конкурентной борьбе.

Поставщики: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, технологий, техники. Материальные ресурсы. Нужно постоянно анализировать цены, условия поставки и использовать эту технологию при принятии решений о поставщиках.

Трудовые ресурсы. Знать рынок труда.

Техника и технология. Отсутствие финансов не позволяет закупать передовое оборудование.

2. Потребители (клиенты) – организация существует для удовлетворения их потребностей. В условиях рынка вкусы и запросы стремительно меняются. Фирма должна знать своих потребителей, анализировать причины изменений (в доходах, семейном положении, численности и так далее). Важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами и потребностями. Часто продукция-новинка сталкивается с неподготовленным покупателем.
3. Конкуренты.
4. Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, налоговую политику.
5. Профсоюзы – вопросы сокращения рабочего дня, повышения зарплаты, условий труда. Забастовки могут привести к остановке предприятия.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики (включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику и другое). Если падают доходы, то покупатель откладывает приобретение многих товаров, не относящихся к предметам первой необходимости.
2. Политика – политическая стабильность – важнейшее условие деятельности предпринимателей.
3. НТП – информационные системы учета, новейшее оборудование и технологии.
4. Социальные факторы – традиции, принятые в стране, старение людей, новый подход к товарам, изменение ценностей, обычаев и вкусов потребителей.
5. Международные события – (таможенная, налоговая политика, валюта и др..

К внутренней среде организации относятся:

Цели – есть конкретное конечное состояние или желательный результат, к которому стремится организационная система. В ходе планирования руководителей высшего уровня управления разрабатывают цели и сообщают их своим подчиненным.

Задачи – это предписанная работа, серии работ или часть работы которая должна быть выполнена в заранее оговоренные сроки. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, и информацией.

Структура. Организационная структура – это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленной цели. Построение организационной структуры основано на двух основных концепциях: специализированное разделение труда и сфера контроля.

Технология – это способ преобразования ресурсов поступающих из внешней среды, в результате деятельности организации. Центральным компонентом технологии является процесс, с помощью которого исходные материалы преобразуются на выходе в желаемый продукт.

Ресурсы – материальные, информационные, энергетические, финансовые, трудовые и др. Ресурсы организации являются важным фактором в управлении. Наличие или отсутствие ресурсов, а также их качество определяет возможности организации и способы достижения поставленных целей. Основной вид ресурсов организации – человеческие ресурсы. Руководители любых организаций достигают своих целей только через других людей.

Алгоритм выполнения задания:

1. Ознакомьтесь с теоретическим блоком.
2. Определите факторы внешней и внутренней среды организации на основе исходных данных:
 - Организационная культура
 - Потребители
 - Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
 - Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
 - Акционеры
 - Демократические преобразования, количество политических фракций
 - Структура организации
 - Поставщики
 - Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, удельный вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
 - Технология
 - Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
 - Конкуренты
 - Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
 - Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
 - Миграция населения
 - Местные органы управления
 - Демографическая обстановка
 - Правительственные органы
 - Союзы и общества
 - Уровень компьютеризации страны
 - Экологические факторы

- Продолжительность жизни населения
 - Способ выполнения работы
 - Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
 - Прогноз изменения уровня доходов населения
 - Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
 - Количество горячих точек в мире
 - Построение системы управления на предприятии
 - Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
 - Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
 - Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
 - Показатель качества информации, поступающей на предприятие
 - Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов
3. Занесите исходные данные в таблицу 4.

Таблица 4

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

ЗАДАНИЕ 2: На примере любой организации показать факторы влияния внешней среды.

Алгоритм выполнения задания:

1. Опишите любую из известных Вам организаций как открытую систему.
3. Представьте компоненты внутренней и внешней среды организации.
4. Покажите какие компоненты организации наиболее подвержены влиянию внешней среды.
5. Определите степень влияния вышеперечисленных факторов на эффективность работы предприятия.

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями и дает правильный алгоритм решения в соответствии с практическим заданием, проявляет умение анализировать явления и факты со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, делать самостоятельные обобщения и выводы, заключения, рекомендации, правильно выполняет все этапы практического задания.

Оценка «4» («хорошо»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, проявляет умение анализировать информацию, логически излагать материал, обосновывать ссылками на соответствующие источники информации. Но при этом допускает незначительные неточности в ответе на вопросы, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, недостаточно четко сделаны обобщение и выводы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Обучающийся обнаруживает знание лекционного материала и учебной литературы, но затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя. Допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала, не может обобщить и сделать четкие логические выводы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий, не дает правильный ответ на контрольные вопросы. Обнаружено отсутствие понимания основной сути вопросов, неумение решать учебные задачи.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И.А. Иванова, А.М. Сергеев — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование) — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // URL: <https://urait.ru>. — Режим доступа: по подписке
3. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке

ТЕМА: ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №6**

Определение целей и разработка миссии организации

Количество часов - 1 ч.

Цель занятия: Освоение процесса формирования целей и корпоративной миссии

Форма организации занятия: индивидуальная

Форма отчетности по занятию: письменный ответ на вопросы, решение ситуационной задачи

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, текст на бумаге, карточки с заданиями, учебная литература

ЗАДАНИЕ: Сформулировать миссию и стратегическую цель развития компании.

Ситуация (кейс для анализа):

Представьте, что вы являетесь топ-менеджером развивающейся сети ресторанов. В сеть входят двенадцать ресторанов: десять из них расположены в Санкт-Петербурге и два – в Москве. В ресторанах создана уютная атмосфера. По результатам опросов выяснилось, что кухня, обслуживание и цены устраивают около 70% посетителей. У компании налажены хорошие партнерские отношения с банком «Инвест-Развитие».

Алгоритм выполнения задания:

1. Внимательно прочитайте предложенную ситуацию/ Сформулируйте и запишите: миссию компании и стратегическую цель ее развития.
2. Ответьте на следующие вопросы:
 - В чем заключается сущность стратегического планирования?
 - Что называется текущим планированием?
 - Каковы различия между стратегическим и тактическим планированием?
 - В чем состоят различия между миссией и целями организации?

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями и дает правильный алгоритм решения в соответствии с практическим заданием, проявляет умение анализировать явления и факты со ссылками на соответствующие нормативные документы

и литературные источники, делать самостоятельные обобщения и выводы, заключения, рекомендации, правильно выполняет все этапы практического задания.

Оценка «4» («хорошо»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, проявляет умение анализировать информацию, логически излагать материал, обосновывать ссылками на соответствующие источники информации. Но при этом допускает незначительные неточности в ответе на вопросы, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, недостаточно четко сделаны обобщение и выводы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Обучающийся обнаруживает знание лекционного материала и учебной литературы, но затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя. Допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала, не может обобщить и сделать четкие логические выводы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий, не дает правильный ответ на контрольные вопросы. Обнаружено отсутствие понимания основной сути вопросов, неумение решать учебные задачи.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И.А. Иванова, А.М. Сергеев — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование) — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // URL: <https://urait.ru>. — Режим доступа: по подписке
3. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке

ТЕМА: ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №7

Моделирование стратегии развития коммерческой организации

Количество часов - 1 ч.

Цель занятия: Применение на практике методологии анализа и планирования в организации, приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации и проведение профессиональной деятельности.

Форма организации занятия: индивидуальная

Форма отчетности по занятию: письменный ответ на вопросы, решение ситуационной задачи

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, цифровая презентация, проектор, текст на бумаге, карточки с заданиями, учебная литература

ЗАДАНИЕ: На основе исходных данных составить структуру управления организацией, определить ее тип и обосновать пути реорганизации компании.

Ситуация (кейс для анализа):

Как создать национальную кухню

Компания «Кэмпбелл Суп» (Campbell Soup Company – крупнейший в мире производитель консервированных супов) стала символом домашнего хозяйства. Ее супы: куриные с вермишелью, томатные и грибные — потреблялись в 94 % американских домов, и ежегодные продажи превысили 4 млрд долл. Большинство людей предсказали бы

блестящее будущее компании с таким послужным списком. Но бывший старший исполнительный директор Гордон Макговерн знал, что в есть какой-то принципиальный недостаток.

Несмотря на свою репутацию, компания начала терять долю на рынке. С годами небольшие фирмы придумали продукты, которые лучше отвечали региональным вкусам потребителей, но «Кэмпбелл» продолжала придерживаться подхода «один вкус для всех», продавая одни и те же супы по всей стране — от одного побережья до другого. Макговерн поставил перед собой задачу проанализировать организационную структуру компании и понять, нельзя ли что-нибудь сделать.

Организационная структура «Кэмпбелл Суп» состояла из команд специалистов в функциональных подразделениях, таких, как маркетинговый, финансовый, исследовательский и производственный отделы. В пределах каждого подразделения сформировалась иерархия руководящих должностей, которая завершалась главой подразделения, подотчетного управляющему корпорации. Менеджеры высшего звена координировали деятельность всех функциональных подразделений, и принятие решений было централизовано, что позволяло компании достигать ее цели. Ресурсы — оборудование, технология и рекламные средства — эффективно распределялись в зависимости от функции, а не распылялись и не дублировались по подразделениям.

В течение десятилетий такая структура работала хорошо. Менеджеры разработали успешную стратегию распространения и продвижения товаров, как будто раскинули большой ковер от одного побережья до другого. Но рынок претерпевал глубокие изменения. В связи с новой иммиграционной политикой население в Соединенных Штатах становилось значительно разнообразнее, и «Кэмпбелл» следовало изменить стратегию; компания должна была положить в основу своей деятельности региональные различия и особенности, но Макговерн не видел, каким образом можно было бы приспособить для этого организационную структуру «Кэмпбелл». Он полагал, что организационная структура компании должна быть пересмотрена так, чтобы децентрализовать принятие решений, дать возможность подразделениям выявлять региональные вкусы и удовлетворить их. Более того, он хотел бы иметь структуру, которая способствовала более быстрому принятию решений.

Макговерн понимал, что изменения не дадутся ему легко. Подобные реорганизации не практиковались в пищевой промышленности, и уж тем более — не в такой крупной компании.

Алгоритм выполнения задания:

1. Внимательно прочитайте предложенную ситуацию и ответьте на вопрос: Как исполнительному директору следовало бы переделать структуру компании, чтобы она стала более чувствительной к запросам потребителей?
2. Исходя из того, что Вы знаете о структуре и формах строения организации, опишите компанию «Кэмпбелл Суп».
3. Обоснуйте конкретные пути реорганизации компании.

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями и дает правильный алгоритм решения в соответствии с практическим заданием, проявляет умение анализировать явления и факты со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, делать самостоятельные обобщения и выводы, заключения, рекомендации, правильно выполняет все этапы практического задания.

Оценка «4» («хорошо»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, проявляет умение анализировать информацию, логически излагать

материал, обосновывать ссылками на соответствующие источники информации. Но при этом допускает незначительные неточности в ответе на вопросы, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, недостаточно четко сделаны обобщение и выводы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Обучающийся обнаруживает знание лекционного материала и учебной литературы, но затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя. Допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала, не может обобщить и сделать четкие логические выводы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий, не дает правильный ответ на контрольные вопросы. Обнаружено отсутствие понимания основной сути вопросов, неумение решать учебные задачи.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И.А. Иванова, А.М. Сергеев — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование) — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // URL: <https://urait.ru>. — Режим доступа: по подписке
3. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке

**ТЕМА: ФУНКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №8**

Проектирование и анализ организационных структур управления

Количество часов -1 ч.

Цель занятия: Закрепление знаний об основных типах организационных структур, формирование умения проектировать организационную структуру современных коммерческих организаций.

Форма организации занятия: индивидуальная

Форма отчетности по занятию: заполненная таблица, составленная схема, письменный ответ на решение ситуации

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, текст на бумаге, карточки с заданиями, учебная литература

ЗАДАНИЕ: Раскрыть принципы построения организационных структур, отразить их преимущества и недостатки..

Алгоритм выполнения задания:

1. Дайте сравнительную характеристику различных видов организационных структур.
2. Оформите свой ответ, заполнив таблицу 5.

Таблица 5

Преимущества и недостатки структур управления

Критерий	Наименование организационной структуры			

Принцип построения				
Сфера применения				
Основные преимущества				
Основные недостатки				

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями и дает правильный алгоритм решения в соответствии с практическим заданием, проявляет умение анализировать явления и факты со ссылками на соответствующие нормативные документы и литературные источники, делать самостоятельные обобщения и выводы, заключения, рекомендации, правильно выполняет все этапы практического задания.

Оценка «4» («хорошо»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, проявляет умение анализировать информацию, логически излагать материал, обосновывать ссылками на соответствующие источники информации. Но при этом допускает незначительные неточности в ответе на вопросы, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, недостаточно четко сделаны обобщение и выводы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Обучающийся обнаруживает знание лекционного материала и учебной литературы, но затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя. Допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала, не может обобщить и сделать четкие логические выводы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий, не дает правильный ответ на контрольные вопросы. Обнаружено отсутствие понимания основной сути вопросов, неумение решать учебные задачи.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум для СПО / И.А. Иванова, А.М. Сергеев — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование) — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // URL: <https://urait.ru>. — Режим доступа: по подписке
3. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
4. «Российский журнал менеджмента». [Электронный ресурс]. Форма доступа: <https://rjm.spbu.ru/>

ТЕМА: ФУНКЦИЯ КООРДИНАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №9

Определение сущности и организационной культуры менеджмента из различных источников

Количество часов -1 ч.

Цель занятия: Определение содержания организационной культуры и разнообразных подходов к управлению организацией.

Форма организации занятия: парная

Форма отчетности по занятию: заполненная таблица

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, цифровая презентация, проектор, электронный текст, карточки с заданиями, учебная литература

ЗАДАНИЕ: Путем обсуждения в паре записать названия художественных произведений, отображающих организационную культуру и разнообразные подходы к управлению организацией.

Алгоритм выполнения задания:

1. Вспомните и обсудите в паре с одноклассником, в каких литературных произведениях, фильмах, мультфильмах, телепередачах и т.п. вы обнаруживали сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом?
2. Заполните таблицу б.

Таблица 6

Сюжеты, связанные с менеджментом

Источник	Название (автор)	Пояснения
Книги		
Кинофильмы		
Мультфильмы		
Телепередачи		
Другое		

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Практическая работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности. Обучающиеся работали полностью самостоятельно: подобрали необходимые для выполнения предлагаемых работ источники знаний, показали необходимые для проведения практических и самостоятельных работ теоретические знания, практические умения и навыки. Работа оформлена аккуратно, в оптимальной для фиксации результатов форме.

Оценка «4» («хорошо»)

Практическая работа выполнена в полном объеме и самостоятельно. Допускается отклонение от необходимой последовательности выполнения, не влияющее на правильность конечного результата (перестановка пунктов типового плана, последовательность выполняемых заданий, ответы на вопросы). Используются указанные источники знаний. Работа показала знание основного теоретического материала и овладение умениями, необходимыми для самостоятельного выполнения работы. Допускаются незначительная неточность в содержании и оформлении результатов работы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Практическая работа выполнена и оформлена с помощью преподавателя. На выполнение работы затрачено много времени. Обучающиеся показали знания теоретического материала, но испытывали затруднения при выполнении аналитической работы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся оказался не подготовленным к выполнению практической работы. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
3. Сетков, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В.И. Сетков. — Москва: КноРус, 2022. — 150 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке

ТЕМА: ФУНКЦИЯ КООРДИНАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №10**

Формирование организационной культуры

Количество часов -2 ч.

Цель занятия: Анализ основных характеристик и методов формирования организационной культуры.

Форма организации занятия: групповая (работа в мини-группах)

Форма отчетности по занятию: письменный ответ на вопросы, решение ситуационной задачи

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, цифровая презентация, проектор, электронный текст, карточки с заданиями, учебная литература

ЗАДАНИЕ: Выделить ключевые элементы формирования организационной культуры

Ситуация (кейс для анализа):

SIEMENS изменяет стиль работы

Для Вольфганга Кнупфера, руководителя производством и разработкой рентгеновских трубок в концерне Siemens, и подчиненных ему одиннадцати сотрудников это было тяжелым испытанием. Сидя за столом переговоров в конференц-зале, 52-летний менеджер Siemens на протяжении двух часов выслушивал критические замечания своих подчиненных о его работе. Избавившись от страха обидеть босса, сотрудники напрямую требовали от него большей решительности при принятии решений и изменения своего отношения к людям в целях улучшения взаимопонимания.

Подобное «столкновение» нельзя назвать типичным для отношений между немецким управляющим и его подчиненными. Тем не менее В.Кнупфер уцелел и сейчас овладевает новым стилем управления. Он стал давать больше положительных отзывов при обратной связи сотрудникам и действует более решительно. Сам В.Кнупфер вспоминает: "Я понял, что они считали меня немного авторитарным".

Вскоре аналогичные беседы с подчиненными снизу вверх произошли у одиннадцати руководящих работников этой типично немецкой, проникнутой духом субординации и сдержанности компании, годовой оборот которой составлял 60,4 млрд долл. на тот период

времени. Все это явилось частью необычайного переворота в корпоративной культуре Siemens.

Вглядимся в новый облик Siemens. После почти десятилетия безуспешных попыток изменить структуру компании, ускорить разработку продуктов и иным образом заново изобрести себя Siemens наконец-то избавилась от своего упорного перфекционизма. Ушли в прошлое бесконечные совещания, бесцельные исследования, непомерные затраты времени и сил на многоступенчатый процесс принятия решений, боязнь брать ответственность на себя. Новое поколение менеджеров развивает сотрудничество в рамках разросшейся компании. Они создают команды для разработки продуктов и выхода на новые рынки. Изыскивая способы повышения эффективности деятельности подобных подразделений и сплоченности сотрудников в компании практикуют как коллективный отдых, так и проведение семинаров выходного дня для стимулирования идей и новых методов работы.

Высшее руководство компании называет это культурной революцией. Новый акцент делается на стимулировании инноваций и удовлетворении потребностей клиентов. "Это совершенно другой способ мышления", - говорит 54-летний исполнительный директор Siemens Генрих фон Пирер*. Фон Пирер, несомненно, является движущей силой трансформации Siemens. С тех пор как он встал во главе компании в 1992 году, он закрывает заводы, избавляясь от непрофильного производства, проводит сокращение кадров и заработной платы, предпринимает попытку развернуть заиклившись на Европе управляющих в сторону быстрорастущих азиатских рынков. С его подачи впервые финансовые отчеты фирмы стали открытыми, а в 1994 г. введено в практику обсуждение результатов деятельности всех восьми структурных подразделений Siemens, персональная ответственность за которые отныне целиком и полностью возложена на руководителей всех 18 подразделений и 266 бизнес-направлений.

Его самой важной задачей было порвать десятилетиями укоренившиеся практики. Пытаясь изменить мышление Siemens, он вышел за рамки простого сокращения расходов большинства корпоративных компаний Германии и европейских конкурентов Siemens. Результат: новый подход к производству всего - от слуховых аппаратов до электростанций. Это дало компании наилучший шанс конкурировать со своими крупными мировыми конкурентами, такими как General Electric, ABB и Hitachi.

Теперь, по словам фон Пирера, сотрудничество в лаборатории, на заводе, в отделе маркетинга и в штаб-квартире корпорации значительно расширяется. "Это именно то, что нам нужно", - говорит он. "Люди больше не боятся высказывать свои идеи".

Но труднее всего бороться с традициями. В попытке сломить господствовавший в компании стереотип мышления фон Питер пошел на радикальные меры. Его стратегическая линия – нацелить поколение сорокалетних управляющих на постоянные инновации в области производства. А началось, все еще в 1992 г., когда управляющий отдела автоматизации Siemens Клаус Вухерер сформировал команду из 12 инженеров и вплотную занялся разработкой новой системы. Для создания в группе творческой, непринужденной атмосферы он снял в нескольких кварталах от головного офиса дом, где они могли, полностью раскрепостившись, работать, не покладая рук. Ну а капитаном команды был назначен специально нанятый для этого «марафонец» Курт Клаус. И уже к осени команда Вухерера запустила в производство новую систему автоматизации, спрос на которую превзошел все ожидания.

В дальнейшем этот успешный опыт был распространен Вухерером на деятельность всего отдела. Сейчас подобная практика стала общепринятой и внедрена повсеместно.

Однако опыт в подобного рода делах дался всем нелегко, в том числе и самому фон Питеру. Стремление изменить типичный для чиновника образ мысли, сплотив их и им подобных в содружество предпринимателей, вызвало замешательство, беспокойство и сопротивление в средних и низших звеньях управленческого аппарата компании.

Неприятие происходящих перемен первое время сводило на нет все усилия фон Питера. Тогда он обратился за помощью к члену совета директоров В. Кунерту, поднаторевшему на реформаторском поприще в связи с преобразованием машиностроительного отдела компании. Кунерт стал инициатором проведения широкомасштабной компании по переподготовке кадров, охватившей практически всех сотрудников фирмы. По его убеждению, любые преобразования следует начинать с изменений в сознании людей. В этой связи из числа сотрудников компании для решения конкретных проблем, например разработки нового продукта создаются временные бригады. Члены такого трудового коллектива четко формулируют для себя преследуемую цель и подписывают специальный меморандум, в котором декларируют свое согласие с поставленной задачей и свою готовность к ее выполнению. От того, насколько успешно она будет реализована, зависит не только размер получаемого ими вознаграждения, но и их дальнейшая судьба в компании. Комментируя свое отношение к созданию временных групп, один из ее руководителей 32-летний Петр Бауер вспоминает: «Мы чувствовали прилив сил, потому что от нас зависел успех общего дела».

Старшее поколение управляющих, привыкшее к медленному продвижению по служебной лестнице, с опаской воспринимает появление подобных гибких команд. По отзыву фон Пирера, к ним хорошо подходит шутка о служащем из Siemens, который обнаружив на своем стуле кнопку, все же заставляет себя опуститься на нее, бормоча при этом, что начальству, конечно же виднее. Привыкшие выполнять приказы, такие управляющие не соответствуют новым требованиям времени.

Ну, а фон Пирер хорошо понимает, что расслабляться ему сейчас никак нельзя. Недавно он поместил в выпускаемом компанией журнале почтовую открытку со своим обратным адресом и призывом к сотрудникам постоянно присылать ему свои новые идеи и соображения.

* Heinrich Karl Friedrich Eduard Pierer von Esch – президент концерна Siemens AG в 1992—2005 годах и председатель совета директоров в 2005—2007 годах.

Алгоритм выполнения задания:

1. Внимательно прочитайте предложенную ситуацию и ответьте на следующие вопросы:
 - Какие общие ценности и верования разделяются работниками Siemens?
 - Что вы можете сказать об организационной культуре до и после прихода в компанию Генриха фон Пирера?
 - Можно ли считать сильной культуру Siemens? Обоснуйте ответ.
2. Попробуйте составить «словесный портрет» организационной культуры, используя ее ключевые характеристики.
3. Прокомментируйте субкультуру в группе Клауса Вухерера. Как развитие данной субкультуры может повлиять на доминирующую культуру и организационную эффективность Siemens?
4. Выделите и сформируйте ключевые элементы формирования новой культуры в Siemens.
5. Подумайте, какие движущие и сдерживающие условия (факторы) развития культуры имели место в данной компании.
6. Запишите результаты анализа ситуации и ответы на вопросы в тетрадь.

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями и дает правильный алгоритм решения в соответствии с практическим заданием, проявляет умение анализировать явления и факты со ссылками на соответствующие нормативные документы

и литературные источники, делать самостоятельные обобщения и выводы, заключения, рекомендации, правильно выполняет все этапы практического задания.

Оценка «4» («хорошо»)

Обучающийся демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, проявляет умение анализировать информацию, логически излагать материал, обосновывать ссылками на соответствующие источники информации. Но при этом допускает незначительные неточности в ответе на вопросы, имеет место недостаточная аргументированность при изложении материала, недостаточно четко сделаны обобщения и выводы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Обучающийся обнаруживает знание лекционного материала и учебной литературы, но затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя. Допускает грубые ошибки при освещении теоретического материала, не может обобщить и сделать четкие логические выводы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий, не дает правильный ответ на контрольные вопросы. Обнаружено отсутствие понимания основной сути вопросов, неумение решать учебные задачи.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
3. «Менеджмент в России и за рубежом». [Электронный ресурс]. Форма доступа: <http://www.mevriz.ru/>

ТЕМА: ФУНКЦИИ МОТИВАЦИИ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №11

Выбор стимулирующего воздействия

Количество часов -1 ч.

Цель занятия: Понимание внешних факторов мотивации, практическое применение мотивационной теории Герцберга.

Форма организации занятия: индивидуальная

Форма отчетности по занятию: письменный ответ на вопросы, решение ситуационной задачи

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, проектор, электронный текст, цифровая презентация, учебная литература

ЗАДАНИЕ: Понимание внешних факторов мотивации личности говорит менеджеру о том, что сделает этого человека «счастливым». Как вы считаете, какова основная мотивация каждого из следующих четырех сотрудников?

- Яков, 22 года. Любит мотоциклы. Его собственный мотоцикл очень старый, и он мечтает купить новый.
- Марина, 30 лет. Она воспитывает ребенка одна, и её жизнь вращается вокруг шестилетнего сына. Она хочет, чтобы ее сын хорошо успевал в школе, в которую скоро пойдет.
- Инна, 19 лет, она только что начала работать секретарем и надеется приобрести некоторый опыт, чтобы затем перейти на более высокую должность.

- Геннадий, 26 лет. Он мечтает создать собственную компанию. Ради дополнительного заработка он постоянно «халтурит» на стороне.

Алгоритм выполнения задания:

1. Внимательно прочитайте предложенную ситуацию. Проанализируйте, определите факторы мотивации.
2. Запишите результаты анализа ситуации, используя следующую структуру: проблема, участники, причины проблемы, варианты решения, наличие возможности профилактики возникновения, обоснование выбранного метода.
3. Представьте схему решения согласно заданию.

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Практическая работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности. Обучающиеся работали полностью самостоятельно: подобрали необходимые для выполнения предлагаемых работ источники знаний, показали необходимые для проведения практических и самостоятельных работ теоретические знания, практические умения и навыки. Работа оформлена аккуратно, в оптимальной для фиксации результатов форме.

Оценка «4» («хорошо»)

Практическая работа выполнена в полном объеме и самостоятельно. Допускается отклонение от необходимой последовательности выполнения, не влияющее на правильность конечного результата (перестановка пунктов типового плана, последовательность выполняемых заданий, ответы на вопросы). Используются указанные источники знаний. Работа показала знание основного теоретического материала и овладение умениями, необходимыми для самостоятельного выполнения работы. Допускаются незначительная неточность в содержании и оформлении результатов работы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Практическая работа выполнена и оформлена с помощью преподавателя. На выполнение работы затрачено много времени. Обучающиеся показали знания теоретического материала, но испытывали затруднения при выполнении аналитической работы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся оказался не подготовленным к выполнению практической работы. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
3. Сетков, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В.И. Сетков. — Москва: КноРус, 2022. — 150 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке

ТЕМА: ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №12

**Оценка эффективности организационной деятельности предприятия
Количество часов -2 ч.**

Цель занятия: Понимание и практическое применение модели эффективности деятельности организации применительно к организационным системам.

Форма организации занятия: групповая (работа в мини-группах)

Форма отчетности по занятию: письменный ответ на вопросы, решение ситуационной задачи

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, ПК, проектор, цифровая презентация, электронный текст, текст на бумаге, карточки с заданиями, учебная литература

ЗАДАНИЕ: Провести анализ оценки организационной эффективности предприятия.

Ситуация (кейс для анализа):

Реинжиниринг

Крупный отечественный мебельный комбинат, успешно производящий и реализующий значительные объемы относительно недорогих комплектов и отдельных предметов собственной продукции, выработал устойчивую социальную ориентацию, направленную на сохранение кадрового состава и общего числа рабочих мест. Это позволило не только обеспечивать устойчивое повышение качества производимой мебели, формировать систему постоянных заказчиков, но и реализовывать в городе стратегию социального партнерства.

Периодически проходящие повышения тарифов на энергоносители, стоимость сырья, материалов и комплектации, увеличение затрат на проведение необходимой модернизации оборудования, систематически возникающие кризисы неплатежей и т.д. все острее ставили вопрос о возможности существенного сокращения издержек производства.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) ситуации показывал устойчивые тенденции формирования необоснованно высокого уровня издержек по приобретению, транспортировке и использованию энергоресурсов, выделение узкой специфицированной группы составляющих комплектации производства, обуславливающей исключительно высокую долю затрат в себестоимости готовой продукции, низкий уровень учета потерь производственного цикла и т.д.

Комбинат разработал и осуществил программу комплексной реструктуризации затрат и сокращения удельного потребления ресурсов.

В целях организационно-методического обеспечения реализации разработанной программы был проведен комплексный реинжиниринг всех составляющих технологического процесса основного и вспомогательного производства, осуществлена модернизация информационно-программного сопровождения компьютерных систем производственного управления. Это позволило сократить общие издержки производства на 20%, обеспечить экономию более 30% имеющихся на складе производственных ресурсов.

Алгоритм выполнения задания:

1. Внимательно прочитайте предложенную ситуацию.
2. Выделите критерии и показатели, которые можно использовать для оценки эффективности организационной деятельности предприятия.
3. Ответьте на вопрос, можно ли считать рассматриваемое предприятие эффективным.
4. Обоснуйте условия повышения организационной эффективности предприятия с учетом положений модели эффективности деятельности организации.

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Практическая работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности. Обучающиеся работали полностью самостоятельно: подобрали необходимые для выполнения предлагаемых работ источники знаний, показали необходимые для проведения практических и самостоятельных работ теоретические

знания, практические умения и навыки. Работа оформлена аккуратно, в оптимальной для фиксации результатов форме.

Оценка «4» («хорошо»)

Практическая работа выполнена в полном объеме и самостоятельно. Допускается отклонение от необходимой последовательности выполнения, не влияющее на правильность конечного результата (перестановка пунктов типового плана, последовательность выполняемых заданий, ответы на вопросы). Используются указанные источники знаний. Работа показала знание основного теоретического материала и овладение умениями, необходимыми для самостоятельного выполнения работы. Допускаются незначительная неточность в содержании и оформлении результатов работы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Практическая работа выполнена и оформлена с помощью преподавателя. На выполнение работы затрачено много времени. Обучающиеся показали знания теоретического материала, но испытывали затруднения при выполнении аналитической работы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся оказался не подготовленным к выполнению практической работы. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
3. Сетков, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В.И. Сетков. — Москва: КноРус, 2022. — 150 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке

ТЕМА: ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №13

Деловая игра «Принятие управленческого решения»

Количество часов -2 ч.

Цель занятия: Обучение эффективной коммуникации как условию принятия группового профессионально значимого решения, обучение сотрудничеству и работе в команде,

Форма организации занятия: групповая (работа в мини-группах)

Форма отчетности по занятию: письменный ответ на вопросы, решение ситуационной задачи

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, карточки с заданиями

ЗАДАНИЕ 1: Принять общее групповое решение, с которым будут согласны все члены группы, обладая ограниченным временем и ограниченной информацией об этих людях.

Инструкция для участников:

Деловая игра «Ядерная катастрофа»

Перенеситесь мысленно в середину третьего тысячелетия нашей эры.

Ваша группа – Центр управления земной цивилизацией, а также экспериментальными космическими станциями. Внезапно начинается третья мировая война, весь мир рушится.

Через пятнадцать минут будет нанесен глобальный ядерный удар, уцелеть после которого, возможно, не удастся ни Вам, ни другим.

В этот момент с одной из наиболее отдаленных станций Вы получаете сигнал. Там сложилась особая ситуация: на станции находятся 10 человек, а специальное ядерное убежище вмещает лишь 6 человек (возможно, эти 6 человек единственные останутся в живых).

Люди на станции не могут сами выбрать этих шестерых, поэтому согласны подчиниться любому Вашему решению.

На станции находятся:

1. Бухгалтер, мужчина, 31 год
2. Его жена, на 6-м месяце беременности
3. Студент-медик второго курса, бойкий черный американец
4. Мужчина, историк, недавно выпустивший книгу
5. Актриса из Голливуда, которая танцует и поет
6. Биохимик, женщина
7. Православный священник, 56 лет
8. Студентка колледжа
9. Олимпийский чемпион, легкоатлет

1. Полицейский, который никогда не расстается с револьвером

Время обсуждения 15 минут.

ЗАДАНИЕ 2: Выработать общее групповое решение, согласовав индивидуальные результаты, обосновать правильность принятия решения.

Инструкция для участников:

Деловая игра «Материальная помощь»

Представьте себе, что вы - комиссия, которой предстоит определить, кому из работников предприятия следует оказать одновременную материальную помощь в размере 50 тысяч рублей. Все кандидатуры уже распределены, осталась только одна дотация на 10 претендентов и 10 минут на принятие решения о том, кому именно она достанется. Решение должно быть принято единогласно.

Список кандидатов на дотацию:

1. Женщина, 52 года, проработала на предприятии 30 лет. Мать пятерых взрослых детей.
2. Работник, получивший в прошлом месяце травму из-за неисправного оборудования. Срочно нуждается в операции.
2. Мать-одиночка, ее единственный сын 8 лет, болен диабетом.
3. Молодая семья, нуждающаяся в приобретении жилья. Супруга в настоящий момент ждет второго ребенка.
4. Старейший работник организации, ветеран труда, который в ближайшее время выходит на пенсию и рассчитывает на ценный подарок от организации.
3. Многодетный отец, нуждающийся в средствах на обучение старших детей в колледже.
4. Женщина, 38 лет, буквально вчера осталась вдовой с тремя детьми и срочно нуждается в деньгах для оплаты ритуальных услуг.
5. Перспективный молодой специалист, претендующий на оплату заграничной стажировки и дорогостоящего повышения квалификации.
6. Специалист из другого города, нуждающийся в аренде жилплощади.
7. Спортсмен, которому требуются деньги на поездку на соревнования, где он будет отстаивать честь предприятия.

ЗАДАНИЕ 3: Исследовать процесс принятия решения группой. Изобразить графически алгоритм принятия решения.

Инструкция для коллективной работы:

1. Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек. Выберите лидера группы в составе каждой команды.
2. Внимательно изучите задание и приступайте к его выполнению.
3. Выполняйте совместную работу как можно быстрее, попытайтесь опередить ваших товарищей, работающих в других командах.
4. По окончании обсуждения достигните согласия при решении групповой задачи.
5. Озвучьте свое решение и аргументируйте его. При этом лидеры групп выходят к доске для того, чтобы в процессе дискуссии выработать еще более эффективное решение. Лидеры отстаивают не свою индивидуальную точку зрения, а групповую.
6. Проведите разбор проведенной игры. Определите основные стили поведения участников при возникновении конфликтных ситуаций в ходе принятия совместного решения. Время на анализ результатов игры – до 20-ти минут.

Рекомендации участникам игры:

В ходе разбора занятия участника могут быть даны следующие рекомендации по оптимизации коллективной работы:

1. Избегайте желания «до конца» защищать свои индивидуальные суждения. Будьте «открытым» для понимания позиции партнеров по группе.
2. Не меняйте своего мнения немотивированно и не уклоняйтесь от возможных противоречий в целях достижения согласованного решения. Поддерживайте только те решения, с которыми можно согласиться хотя бы отчасти.
3. Избегайте таких методов разрешения конфликта, как: голосование; высчитывание процента «за» и «против»; уклонение от обсуждения; готовность идти на любой компромисс с целью достижения быстрого согласия по всем обсуждаемым вопросам.
4. Рассматривайте различные мнения как помощь, а не как помеху при принятии решений.
5. Уходите от обсуждения мнений и суждений каждого через выработку объективных критериев. Именно на их основе и работайте с информацией.
6. Используйте критику как инструмент выработки более эффективного решения.
7. Подвергайте сомнению и требуйте весомой аргументации предлагаемых партнерами по команде решений.

Инструкция для разбора проведенной игры:

1. После завершения коллективной деятельности производится обсуждение результатов выполненной работы. Время работы на этом этапе – до 15 – 20 минут.
2. Обсуждение охватывает следующие вопросы:
 - Какие виды поведения помогали или мешали процессу достижения согласия?
 - Кто участвовал в выработке коллективного решения, кто уклонился от него и почему?
 - Кто оказывал наибольшее влияние на принятие окончательного решения в группе?
 - Какова была атмосфера в группе во время коллективной дискуссии?
 - Оптимально ли использовались возможности группы?
 - Какое время затратила группа для принятия окончательного решения?
 - Кто улучшил индивидуальный результат и почему?
 - Причины ухудшения индивидуальных результатов.
 - Какие действия предпринимали участники группы для утверждения своих мнений?
 - Как можно было улучшить принятие коллективного решения?

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично»)

Практическая работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности. Обучающиеся работали полностью самостоятельно: подобрали необходимые для выполнения предлагаемых работ источники знаний, показали необходимые для проведения практических и самостоятельных работ теоретические

знания, практические умения и навыки. Работа оформлена аккуратно, в оптимальной для фиксации результатов форме.

Оценка «4» («хорошо»)

Практическая работа выполнена в полном объеме и самостоятельно. Допускается отклонение от необходимой последовательности выполнения, не влияющее на правильность конечного результата (перестановка пунктов типового плана, последовательность выполняемых заданий, ответы на вопросы). Используются указанные источники знаний. Работа показала знание основного теоретического материала и овладение умениями, необходимыми для самостоятельного выполнения работы. Допускаются незначительная неточность в содержании и оформлении результатов работы.

Оценка «3» («удовлетворительно»)

Практическая работа выполнена и оформлена с помощью преподавателя. На выполнение работы затрачено много времени. Обучающиеся показали знания теоретического материала, но испытывали затруднения при выполнении аналитической работы.

Оценка «2» («неудовлетворительно»)

Обучающийся оказался не подготовленным к выполнению практической работы. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
3. Сетков, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В.И. Сетков. — Москва: КноРус, 2022. — 150 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке

ТЕМА: КОММУНИКАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №14

Управление конфликтами

Количество часов -2 ч.

Цель занятия: Определение

Форма организации занятия: групповая (работа в мини-группах)

Форма отчетности по занятию: заполненная таблица, решение ситуационной задачи

Отчет по практической работе должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

Оборудование занятия: тетрадь, ручки, столы и стулья для обучающихся, электронный текст

ЗАДАНИЕ: Провести письменный анализ конфликтной ситуации, компоненты которой занести в таблицу 7

Таблица 7

Анализ компонентов конфликтной ситуации

№	Критерий	Конкретный пример из ситуации
	Участники конфликтного взаимодействия	
	Причина конфликта	
	Объект конфликта	
	Направленность конфликта	

	Степень длительности конфликта	
	Кульминация конфликта	
	Социальные последствия (результативность)	

Алгоритм выполнения задания:

1. Разделитесь на подгруппы по 4-5 человек.
2. Опишите согласно предложенной схеме конфликтную ситуацию, имевшую место в Вашей реальной жизни, описанную в литературном произведении, или являющуюся известным историческим фактом. Заполните таблицу 7.
3. Проведите подробный письменный анализ ситуации. Один параграф должен содержать только одно утверждение и логически построенное доказательство:
 - а) Укажите, на каком этапе конфликтная ситуация еще могла быть разрешена мирным путем, и что для этого должны были сделать ее участники.
 - б) Охарактеризуйте тактику и оцените эффективность поведения сторон в конфликте.
 - в) Предложите варианты более эффективного поведения сторон.
 - г) Спрогнозируйте возможные варианты развития событий в случае более эффективного поведения сторон.
 - е) Сделайте обобщения и сформулируйте аргументированные выводы.

Критерии оценки:

Оценка «5» («отлично») - ответ полный, затронувший все аспекты обсуждаемого вопроса.
Оценка «4» («хорошо») - ответ может содержать неточности, или более глубокое исследование лишь нескольких сторон проблем.

Оценка «3» («удовлетворительно») - поверхностный анализ вопросов.

Оценка «2» («неудовлетворительно») - слабая ориентация в понятиях и в вопросе.

Список источников информации:

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г.Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2023. — 240 с. — (Среднее профессиональное образование)
2. Кузнецов, Ю.В. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю.В. Кузнецов [и др.] — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный — URL: <https://urait.ru> — Режим доступа: по подписке
3. Сетков, В. И. Менеджмент : учебное пособие / В.И. Сетков. — Москва: КноРус, 2022. — 150 с. — (Среднее профессиональное образование). — URL: <https://www.book.ru>. — Режим доступа: по подписке