

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

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

Протокол № 9 от 10.06.2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор СПб ГБПОУ
«Колледж «Красносельский»
_____ Г.И. Софина
«10» 06 2022 г.
Приказ № 86 от 10.06.2022 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ПО ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

по дисциплине

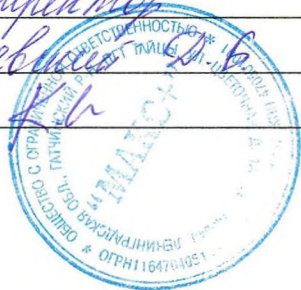
ОП.03 Менеджмент

для обучающихся по специальности

38.02.03 Операционная деятельность в логистике

СОГЛАСОВАНО:

Тел. директор
Курдюковская Д.В.



Санкт-Петербург

2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

стр.

ВВЕДЕНИЕ

- 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**
- 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ВИДАМ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ .**
- 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

Введение

Методические указания по организации практических занятий обучающихся составлены для специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике по укрупненной группе специальностей 38.02.03 Операционная деятельность в логистике 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 студентами не только при подготовке к практическим занятиям, но и при написании рефератов.

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

№ п/п	Наименование раздела, темы	Наименование практического занятия	Кол-во часов
1	Тема 3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	<i>Практическая работа №1</i> «Бизнес – план предприятия».	1
2		<i>Практическая работа №2</i> «Элементы бизнес – плана предприятия»	1
3		<i>Практическая работа №3</i> «Анализ стратегического потенциала развития предприятия».	2
4	Тема 4. Организация как функция менеджмента	<i>Практическая работа №4</i> «Разработка миссии предприятия. Анализ сильных и слабых сторон».	2
5	Тема 5. Мотивация в менеджменте.	<i>Практическая работа №5</i> «Основные критерии мотивации и потребностей в сфере предприятий торговли»	2
6	Тема 6. Контроль как функция менеджмента	<i>Практическая работа №6</i> «Управление и типы характеров, подчиненных»	2
7	Тема 7. Управленческие решения в системе менеджмента	<i>Практическая работа №7</i> «Разработка и принятие управленческого решения (деловая игра)».	1
8	Тема 8. Теория «малых групп» в управлении.	<i>Практическая работа №8</i> «Определение стиля руководства».	1
9		<i>Практическая работа №9</i> «Конфликты в деловом общении»	1
10	Тема 9. Психологический аспект в менеджменте и самоменеджмент	<i>Практическое занятие: № 10</i> «Управление и типы характеров, подчиненных»	1
11	Тема 10. Деловое и управленческое общение.	<i>Практическая работа №11</i> «Стрессы в деловом общении»	2

12		<i>Практическая работа №12 «Правила делового общения при общении с покупателем»</i>	2
13	Тема 11. Интеграция менеджмента и его перспективы.	<i>Учебник</i>	2
	Всего часов		20

2.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ВИДАМ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ.

Практические занятия выполняются обучающимися в соответствии с учебным расписанием занятий. Пропущенные практические занятия выполняются по согласованию с преподавателем в дни консультаций преподавателя.

К выполнению заданий допускаются обучающиеся:

- подготовленные к практической работе, имеющие тетрадь для практических работ, таблицы, шаблоны, канцелярские принадлежности;
- ознакомившиеся с целью и порядком выполнения задания;
- изучившие теоретические материалы, относящиеся к выполняемой работе по рекомендуемым учебникам, учебным элементам, конспектам.

Подготовленность обучающихся к выполнению заданий проверяется преподавателем индивидуально.

Результатом выполненного задания является отчет согласно инструкции практического занятия. Отчет оформляется аккуратно, в полном соответствии с общепринятыми требованиями. Рисунки, схемы выполняются простым карандашом с применением чертежного инструмента, обозначения и записи выполняются шариковой ручкой. Допускается оформление одного отчета группой из 3 – 4 обучающихся, если это предусмотрено инструкцией. Минимум знаний, необходимых для защиты выполненного задания отражают контрольные вопросы или тесты в конце практического занятия.

Основными этапами практического занятия являются:

- проверка знаний студентов – их теоретической подготовленности к занятию;
- инструктаж, проводимый преподавателем;
- выполнение заданий, работ, упражнений, решение задач;
- последующий анализ и оценка выполненных работ и степени овладения студентами запланированными умениями.

В соответствии с требованиями ФГОС СПО выполнение студентами практических занятий должно включать как обязательный компонент практические задания с использованием персональных компьютеров (составление отчета, таблицы, написание рефератов, эссе, подготовка к семинару и другое, в соответствии с содержанием программы дисциплины).

В результате выполнения практических заданий обучающийся должен знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение; особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

В результате выполнения практических заданий обучающийся должен уметь:

- применять в профессиональной деятельности методы, средства и приемы менеджмента;
- делового и управленческого общения;
- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности

3.МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие №1

Тема - «Бизнес – план предприятия».

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний по разработке бизнес-плана предприятия и приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации и проведение профессиональной деятельности.

2. Оборудование:

Столы и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

1. Прочитать инструкцию к практической работе
2. Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
3. Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
4. Время на выполнение задания – 45 минут
5. Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4. Задание:

1. Составьте бизнес-план открытия точки розничных продаж продуктов в соответствии с приведенными разделами.
2. Подготовить презентацию на тему «Бизнес план открытия точки розничных продаж ».

5. Контрольные вопросы:

1. Основные задачи бизнес-плана.
2. Какие основные организационно-правовые формы предприятий устанавливает ГК РФ?
3. Разделы бизнес-плана открытия точки розничных продаж?

Практическая работа №2

«Элементы бизнес – плана предприятия» «Элементы бизнес – плана предприятия»

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний отличительных особенностей структуры бизнес - плана и приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации и проведение профессиональной деятельности.

2. Оборудование:

Столы и стулья для обучающихся, ПК

1. **Алгоритм действий:** Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:

- название работы;
- автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
- год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 45 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

Задание: (Практическая работа в малых группах по 2 человека)

1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

- Цели проекта
- Расчетный период проекта
- Источники финансирования проекта
- Показатели эффективности проекта

2. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

- Спектр услуг
- Схема работы
- Разрешительная документация для открытия

3. АНАЛИЗ РЫНКА

- Объект исследования
- Тенденции на рынке

4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

- Состав персонала
- Должностные обязанности сотрудников

5. СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА

- Ценовая стратегия
- Рекламная стратегия
- Стратегия сбыта

6. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

- Расположение точки продаж
- Необходимое оборудование
- Объемы оказываемых услуг

7. АНАЛИЗ РИСКОВ ПО ПРОЕКТУ

- Качественный анализ рисков
- Анализ чувствительности проекта
- Точка безубыточности проекта

5. Контрольные вопросы:

1. Сущность и значение бизнес-плана.
2. Какие особенности структуры бизнес-плана?
3. Какая зависимость производственного плана и внедрения нового оборудования и новых технологий?

Практическая работа №3 «Анализ стратегического потенциала развития предприятия».

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний отличительных особенностей организационно – правовых форм предприятий и приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации и проведение экономической деятельности. Сформировать у учащихся знания о формах предпринимательской

деятельности и умение работать в группах и самостоятельно находить необходимую информацию для решения определенных задач.

3. Оборудование:

Столы и стулья для обучающихся, ПК

2. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 90 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

Задание:

Для обеспечения возможности своевременного выявления и анализа потребностей потенциальных покупателей на предприятии должны эффективно работать специалисты, осуществляющие анализ географического расположения покупателей, их демографических и социально-психологических характеристик, эластичности спроса, уровня информированности покупателей о качестве продаваемой продукции, наличия и свойств замещающих продуктов.

Кроме перечисленных выше кадровых ресурсов, для реализации своих возможностей предприятие должно обладать финансовыми, информационными и другими ресурсами.

Перечень возможностей и обеспечивающих их ресурсов обычно сводится в единую таблицу, называемую матрицей стратегических ресурсов организации

(Выполняется студентами в малых группах 2-3 человека)

Проанализируйте и заполните матрицу:

	Составляющие стратегического потенциала фирмы	Технические	Технологические	Кадровые	Организационной структуры управления	Информационные
1.	Способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами.					
2.	Способность к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных покупателей.					
3.	Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющих эффективно. Своевременно и качественно удовлетворять обнаруженные нужды, потребности и запросы.					
4.	Способность к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства, а также к анализу деятельности групп стратегического влияния.					
5.	Способность к выдвижению конкурентоспособных идей в области конструирования, технологии и организации производства товаров и услуг, пользующихся спросом на товарных рынках.					
6.	Способность к реализации конкурентоспособных идей в процессе производства товаров и услуг, продвижения их на рынок, организации их послепродажного сервиса.					
7.	Способность к обеспечению независимости фирмы от изменения конъюнктуры товарных, финансовых и рынков факторов производства за счет внешней гибкости производственной системы.					
8.	Способность к поддержанию конкурентного статуса фирмы за счет управления стратегическими наборами зон хозяйствования.					

9.	Способность обеспечить внутреннюю гибкость производственной системы за счет оснащения производства адаптивными средствами технологического и другого оборудования.					
10.	Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет использования в производстве плодотворной технологии.					
11.	Способность обеспечить внутреннюю гибкость ПС за счет формирования адекватного изменению целей кадрового потенциала.					
12.	Способность осуществлять изменение архитектурно-планировочных решений, адекватных изменениям целей ПС.					
13.	Способность обеспечить уровень конкурентоспособности товаров и услуг, требуемый для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка.					
14.	Способность обеспечить выпуск товаров и услуг в объеме, соответствующем потенциальному спросу на них в соответствующих сегментах рынка с учетом конкурентного статуса фирмы и планируемой доли захвата рынка.					
15.	Способность обеспечить высокую эффективность функционирования фирмы за счет наиболее рационального использования инвестиционных возможностей.					
16.	Способность обеспечить эффективную разработку и реализацию стратегической программы технического и социального развития фирмы.					

4. Контрольные вопросы:

1. Что вы понимаете под стратегическим потенциалом предприятия?
2. Что означает потенциальные конкуренты?
3. Какой должен быть кадровый состав предприятия для успешного его развития?

Практическая работа №4 «Разработка миссии предприятия. Анализ сильных и слабых сторон».

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний отличительных особенностей миссии предприятия, анализа сильных и слабых сторон деятельности предприятия и приобретение умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера.

2.Оборудование:

Стол и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 90 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4.Задание (выполняется в малых группах по 3-4 человека)

Создайте предприятие, определив его миссию с учетом следующих факторов:

- История создания фирмы;
- Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- Состояние среды обитания предприятия;
- Ресурсы, которые оно может привести в действие для достижения своих целей;
- Отличительные особенности, которыми обладает предприятие;
- Описание потребителей;
- Описание предлагаемых предприятием товаров;
- Описание общественного имиджа;
- Цели предприятия;
- Внутренняя концепция.

Провести анализ сильных (перспектив, открывающихся при внедрении и реализации технологии) и слабых сторон (недостатков, угроз, невозможности реализации отдельных видов и направлений технологии) модели реализации технологии директ-маркетинга.

5.Контрольные вопросы:

- Что вы понимаете под миссией предприятия?
- В чем заключаются сильные стороны деятельности предприятия?
- В чем заключаются слабые стороны деятельности предприятия?

Практическая работа №5 « Основные критерии мотивации и потребностей в сфере предприятий торговли»

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Сформировать у студентов знания о формах мотивации в предпринимательской деятельности и умение использовать факторы мотивации при выполнении своих профессиональных обязанностей и их качество.

2. Оборудование:

Столы и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 45 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4. Задание:

Мотивация – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

Задание 1 Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе :

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Квалифицированного рабочего:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Служащего в конторе:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

- 1 _____
- 2 _____

- 3 _____
 4 _____
 5 _____

Неквалифицированного работника

- 1 _____
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____

Задание 2 Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

Состав отчета:

- 1.Выполнение задания 1
- 2.Заполнение «Листа желаний»
- 3.Выводы.

5. Контрольные вопросы:

- Какие виды материального стимулирования труда, вы знаете?
- Какие виды морального стимулирования труда, вы знаете?
- Что такое мотивация труда и каковы ее критерии?

Практическая работа № 6 «Управление и типы характеров подчиненных»

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний по методам управленческой деятельности, влияние индивидуально – психологических факторов на деятельность и приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера.

2. Оборудование:

Стол и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
- название работы;
- автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
- год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.

- Время на выполнение задания – 90 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4. Задание:

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал.

Были использованы различные источники поиска и отбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом провести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением на собеседование.

До проведения собеседования работники группы по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу сотрудник отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества.

Следующий этап отбора персонала – собеседование, в котором могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны – претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи

Для проведения работы по отбору персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.
2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функций, прав и ответственности работника.
3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т.е. составить «идеальную» модель работника).
4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на претендента на должность.
6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.

7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеив тем самым заведомо неподходящих людей.
8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.
9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.
10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т. п.
11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.
12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.
13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации корректности вопросов, логичности беседы и т.п.
14. Провести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Личностная спецификация

Должность	Требуемые качества
Перечень требований к работнику	Основные: желаемые:нежелаемы

- 1.Физический облик (возраст,рост, пол, здоровье, внешний вид)
- 2.Достижения (образование, квалификация, опыт)
- 3.Интеллект (ум, сообразительность, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)
- 4.Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)
- 5.Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере)
- 6.Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)
- 7.Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)

5. Контрольные вопросы:

- Как влияет характер человека на выбор профессии?
- Какими чертами характера должен обладать руководитель при управлении персоналом?
- Какова взаимосвязь морально –психологического климата в коллективе и стиля управления?

Практическая работа №7«Адаптация молодых специалистов».

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний проблем адаптации молодых специалистов и приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности молодого специалиста.

2. Оборудование:

Столы и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 90 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4. Задание:

- *Цели адаптации* направлены на:
 - максимально быстрое включение молодого специалиста в трудовую деятельность;
 - привыкание к коллективу;
 - освоение основных требований организационной культуры и правил поведения;
 - снижение тревожности и неуверенности молодого специалиста;
 - развитие позитивного отношения к обязанностям, удовлетворенности работой;
 - способствование формированию индивидуального стиля творческой деятельности.

➤ *Прочитайте и проанализируйте материал:*

Успешность адаптации зависит от ряда следующих условий:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств; -
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т. п.

Профессиональная адаптация – это приспособление работника к выполняемой работе. Она заключается в ознакомлении и активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, приобретении профессиональных навыков, достаточных для качественного выполнения обязанностей, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии.

Профессиональная адаптация играет большую роль в ситуации вхождения в организацию молодого специалиста, так как у него имеется в основном теоретическое представление о том, как происходит рабочий процесс. Профессиональная адаптация оценивается как по объективным, так и по субъективным показателям. К объективным показателям относятся: выполнение должностных обязанностей, норм выработки, квалификация работника, наличие специальных знаний и навыков, а к субъективным – мотивы выбора профессии, эмоциональная оценка и планы относительно изменения и сохранения профессии¹.

Психофизиологическая адаптация – это приспособление к «трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния»². Она предполагает привыкание к условиям труда и режиму работы, налаживание обычного уровня трудоспособности. Этот вид адаптации зависит от здоровья человека, его естественных реакций и индивидуальных биоритмов, а также от условий работы. Несмотря на кажущуюся простоту этого элемента адаптации, следует иметь в виду, что большинство несчастных случаев на производстве происходит в первые дни работы сотрудника именно из-за ее отсутствия.

Первой ступенью вовлечения нового сотрудника в трудовой процесс является введение в должность, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими. Такие процедуры дают человеку ощущение, что его ждали, к его приходу готовились, позволяют избежать на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и ее особенностей, уменьшить психологическую боязнь провала и тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода, сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению. В результате экономятся затраты и повышается производительность труда.

Понятие адаптации как системы введения в курс дела может трактоваться как в широком, так и в узком смысле. Такой подход встречается, например, в работе М. Мейгана, который включает в это понятие участие человека в любых новых для него сферах деятельности (начало учебы в школе, начало трудовой деятельности, вступление в молодежный клуб)¹. Введение в должность имеет большое значение. Тот, кто приступает к новой деятельности, должен быть уверен, что его введут в курс дела профессионально.

В работах других специалистов в области управления персоналом термин «введение в должность» рассматривается в узком смысле как проведение процедур, способствующих ознакомлению нового, пришедшего из другой организации сотрудника с деятельностью организации и изменению его поведения в соответствии с требованиями среды. Однако такой подход представляется не совсем верным, поскольку на практике оказывается, что в проведении мероприятий по адаптации нуждаются не только новые (пришедшие со стороны) сотрудники, но и те, кто получил новую должность в результате вертикальных или горизонтальных перемещений внутри организации. Конечно, программы адаптации для этих двух категорий работников будут существенно различаться.

Также необходимо дать пояснения по поводу соотношения понятий «адаптация», «введение в организацию», «ориентация» и «испытательный срок». Зачастую эти термины используются как синонимы, хотя их смысл не всегда совпадает.

Введение в организацию является первой частью программы адаптации, которая должна способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников той информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. Под введением в организацию подразумевается также процесс радушного приема работников, которые впервые пришли на работу в организацию.

Термин «ориентация» также относится к числу часто используемых в исследованиях по проблеме адаптации персонала. Иностранные авторы под ориентацией понимают в первую очередь предоставление первичной информации о деятельности организации, ее внутренней жизни, правилах внутреннего распорядка и бытовой стороне пребывания в организации.

Говоря об испытательном сроке, следует отметить, что это понятие относится скорее к сфере трудового права, поскольку его длительность и условия оговариваются в контракте и регулируются нормами Трудового кодекса РФ и других нормативных правовых актов по трудовому праву. Введение же процедур адаптации является сугубо внутренним делом и подлежит регламентации на уровне внутренних документов организации. Поэтому, хотя по времени испытательный срок и процесс адаптации часто совпадают, по смыслу они различаются. Если испытательный срок предназначен для оценки способностей и навыков сотрудника на новом месте и определения возможности дальнейшего продолжения сотрудничества между

организацией и работником, то смысл введения в должность состоит в том, чтобы облегчить период прохождения испытательного срока и сделать его более эффективным.

Процедура введения в должность позволяет предупредить возможные негативные последствия передвижения уже работающего либо приема нового сотрудника. Ее основная задача – помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

Необходимо отметить, что эта процедура не является обучением и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее это знакомство с нормами, принятыми в организации. В связи с этим обучение и введение в должность планируются и проводятся раздельно. Каждый новый или вновь назначенный работник нуждается в некоторой форме введения в должность.

Процедура введения в должность имеет достаточно общий характер. Она предусматривает установление общих правил и комплекс необходимых действий. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника исключительно индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Для персонификации процесса введения в должность создаются программы введения в должность для каждого отдельного сотрудника. Содержание программы зависит от следующих факторов:

- содержания работы;
- статуса и уровня ответственности;
- рабочего окружения;
- личных особенностей сотрудника.

Сначала сотрудник получает инструменты и оборудование, необходимые ему для работы. Затем его ведут на рабочее место и знакомят с коллегами. И только после этого его начинают знакомить с организацией.

Список возможных тем для рассказа и обсуждения может быть таким:

подробная история компании и ее развитие;

2) высшее и среднее звено управления;

3) наиболее важные документы компании. Например, миссия, стратегия, политика в области управления персоналом и т. д.;

4) описание деятельности организации. Политика в области работы с заказчиками;

5) содержание работы, должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность;

6) система качества;

7) взаимодействие с другими отделами или работниками; 8) техника безопасности;

9) список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Один из наиболее практичных путей предоставления информации – создание пакета документов, который состоит из обычных рекламных материалов и особых материалов, подготовленных специально для введения в должность.

Если организация обладает соответствующими ресурсами, то в течение первого месяца проводятся специальные ознакомительные курсы для всех новых работников. На таких курсах раскрываются основы философии организации, приводятся примеры обычной рабочей практики, обрисовываются перспективы, показывается положение организации на рынке. Обычно также рассказывается об основных продуктах или услугах, важнейших заказчиках и принципах работы с ними, манерах и способах общения с коллегами, принятых в компании.

В ходе введения в курс дела организуются периодические встречи по результатам выполнения программы введения в должность.

Желательно, чтобы процесс адаптации заканчивался формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводились итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

Предлагается список необходимых действий, которые необходимо выполнить перед приходом нового работника:

- убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности;
- договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке;
- проверить, подготовлено ли его рабочее место;
- проинформировать заранее всех сотрудников о приходе нового работника;
- приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы. Подготовить необходимые пропуски;
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке¹.

Итак, организующим документом на период адаптации новичка может быть план введения в должность, регламентирующий поэтапное участие службы по управлению персоналом, непосредственного руководителя и наставника в его адаптации. Многие организации для этого разрабатывают «ориентационную папку» — своеобразный путеводитель новичка. В такой папке содержится информация об истории компании, ее достижениях, структуре, основных клиентах и партнерах по бизнесу, ключевых моментах корпоративной культуры и взаимоотношениях с партнерами и др. В нее входят также функциональные обязанности новичка, «Положение о персонале», «Правила внутреннего трудового распорядка», инструктаж по соблюдению правил техники безопасности, другие регламентирующие внутренние документы.

Считается, что первые дни работы новичка должны быть четко расписаны². С этой целью необходимо выяснить следующие вопросы:

- Кто его будет встречать или кто возьмет на себя заботу о новом сотруднике до того, как состоится его встреча с руководителем организации?
- Подготовлены ли все документы, которые должны быть вручены новичку в первый день: описание рабочего места, план организации, список всех руководителей высшего и среднего звена, а также ближайших сотрудников?
- Когда и в какой форме новый работник будет ознакомлен с задачами организации и основными принципами управления?
- Были ли четко определены и письменно зафиксированы его полномочия?
- К выполнению каких задач следует сразу же подключить нового работника?
- Разработан ли месячный план, определяющий, в какой очередности новый работник будет знакомиться с подразделениями и отделами организации?
- Кто из сотрудников будет сопровождать его в первые дни в буфет (столовую)?
- Кто возьмет на себя задачу познакомить новичка с традициями предприятия (в том числе с неписаным этикетом, так как именно эти вопросы зачастую связаны с различными щекотливыми ситуациями)?
- Назначен ли предварительный срок повторной встречи новичка с руководителем организации?

Руководство должно официально представить нового работника его коллегам и сотрудникам. Новый сотрудник также заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Как правило, он испытывает неловкость при обращении непосредственно к руководителю.

Следует также помнить, что бывают вопросы (в первую очередь бытового плана), которые новый сотрудник может стесняться задавать малознакомым людям, в данном случае – новым коллегам. Для того чтобы помочь новичку преодолеть застенчивость и упростить знакомство с коллективом, выбирают сотрудника, который берет над новичком шефство, заботится о нем. Этот человек получает статус наставника. В некоторых организациях его работу (наставничество) дополнительно оплачивают.

Выпускники учебных заведений относятся к категории рабочей силы на российском рынке труда, которая характеризуется особыми отличительными чертами, сильными и слабыми сторонами.

Главная положительная черта молодых специалистов, которая делает их особенно привлекательными для будущих работодателей, состоит в том, что они являются носителями

ноу-хау. Несмотря на неодинаковое качество обучения и калибр учебных заведений, в каждом из них процесс обучения сам по себе стимулирует студентов на активное «добывание» и овладение самыми современными знаниями. Обязательное написание курсовых и дипломных проектов сопровождается анализом самого современного опыта в исследуемой области. Поэтому, нанимая на работу бывшего выпускника, работодатель одновременно получает доступ к последним научным достижениям в области его специализации.

Второе существенное преимущество выпускников состоит в их высокой мобильности, обучаемости, адаптивности. Приходя в новый коллектив, вчерашние студенты быстрее входят в курс дела, находят общий язык с коллегами, овладевают навыками, необходимыми для полноценной работы.

Другая характерная черта выпускников – высокая мотивация к достижению. Они стремятся получить быстрые и значительные результаты. Юношеский задор, «высокий градус» активности поднимают уровень активности и у других сотрудников. Работники, которые вследствие длительной работы на одном месте вышли на некоторый базовый уровень производительности труда, вынуждены под влиянием напора со стороны молодых сотрудников подстраивать под них темп своей работы. Как следствие – растет внутренняя конкуренция между сотрудниками компании. Персоналу приходится доказывать свою состоятельность, полезность, демонстрировать весомые результаты для того, чтобы сохранить привлекательность для работодателя.

Еще одно очевидное преимущество этой категории рабочей силы – ее относительная дешевизна по сравнению с другими категориями работников. При прочих равных условиях выпускники соглашались на заработную плату ниже как минимум на 1/3 от стандартных запросов сотрудников с опытом работы. Однако, принимая во внимание быструю обучаемость молодых специалистов, легко можно вычислить, когда недостаток опыта и практических навыков будет компенсирован за счет быстрой адаптации и молодой сотрудник начнет продуктивно трудиться на благо организации.

Следующее преимущество молодых специалистов состоит в том, что они не приносят в организацию конфликта корпоративных культур. Сотрудники с опытом переходят на новую работу с багажом привычек, стереотипов и правил поведения, которые господствовали у их предыдущего работодателя. Этот набор не всегда полезен и привлекателен для новой организации. Неминуемо возникает конфликт культур, который размывает и ослабевает культуру новой организации. Иногда этот вред особенно ощутим при решении вопросов дисциплины. Пример негативного поведения ставит под сомнение те ценности, которые были до этого с большим трудом завоеваны и утверждены руководством компании. В то же время выпускники приходят в новую организацию без трудового опыта, не имея устоявшихся представлений о принципах организации труда. Поэтому они открыты для новой информации и готовы учиться установленным правилам. Наиболее существенным недостатком выпускников является отсутствие опыта. В связи с этим их не берут на работу на те рабочие места, где цена ошибки высока и нет возможности выделить дополнительное время на повышение квалификации и доподготовку. Однако список таких рабочих мест ограничен, поэтому сейчас российский рынок труда переживает настоящий «бум» по найму выпускников. Высокий спрос на молодых специалистов обусловлен еще и тем фактом, что в последнее десятилетие появилось много новых для России специальностей. Готовых специалистов по новому профилю пока нет, поэтому найм выпускника является единственным возможным решением кадровых проблем. К одной из таких новейших для российского рынка специальностей относится специальность менеджера по управлению персоналом. Подготовка специалистов этого профиля началась немногим более трех лет назад.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Управление эффективностью работы сотрудников организации невозможно без учета объективных факторов, которые помогают или мешают работе персонала. К одному из

важнейших факторов, который существенно увеличивает производственную отдачу сотрудников на рабочих местах, относится профессиональная пригодность. Она определяет степень предрасположенности и готовности человека к особым видам профессиональной деятельности и складывается из индивидуально-психологических характеристик личности и степени совпадения качеств человека и требований, предъявляемых рабочим местом к идеальному исполнителю.

Индивидуально-психологические особенности личности частично закладываются от рождения, а частично формируются в процессе жизнедеятельности человека. Когда психологические особенности исполнителя максимально приближены к специфическим требованиям профессии, он имеет больше объективных предпосылок к качественному и успешному труду.

Другим набором факторов, который влияет на эффективность работы сотрудника, является специально организованное его сопровождение в процессе вхождения в новую организацию или в новую должность (адаптация и введение в курс дела). Адаптация помогает сотруднику при смене работы быстрее сориентироваться на новом рабочем месте, найти варианты наиболее успешного производственного поведения, сформировать позитивные отношения с коллегами. Это снижает уровень внутренней напряженности, что позволяет высвободить значительные психологические и энергетические ресурсы работника и направлять их на профессиональную деятельность. Молодые специалисты, как специфическая категория рабочей силы на рынке труда, требуют особого отношения и внимания со стороны работодателя

➤ *2 Составьте электронную презентацию с учетом следующих разделов:*

- а. Показать формы и виды адаптации;
- б. Охарактеризовать адаптацию молодых специалистов как управляемый процесс;
- в. Описать процесс адаптации персонала
- г. Обозначить пути совершенствования процесса адаптации молодых специалистов и системе управления карьерой на этом предприятии.

5. Контрольные вопросы:

- А. Что понимается под профессиональной адаптацией молодых специалистов?
- В. Какие преимущества у молодых специалистов?
- С. Как вы относитесь к наставничеству?

Практическая работа №8 «Разработка и принятие управленческого решения (деловая игра)».

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний у студентов в области принятия правильных управленческих решений, в умение делать прогноз результатов управленческой деятельности и приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера.

2. Оборудование:

Столы и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 45 минут

- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4. Задание:

Деловая игра – это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается восприятие теоретического материала. *Поэтому моя задача показать как с помощью деловой игры можно научиться принимать сложные управленческие решения.* Участники работают в условиях мозгового штурма в малых группах по 4-6 человек, где каждый выполняет свою роль .

Деловая игра улучшает обмен идеями в группе обучаемых, помогает освоить правила ведения дискуссии. В ходе дискуссии проблема рассматривается объективно, со всех сторон, каждый участник имеет право аргументировано объяснить свою позицию, анализирует, подводит к более точному пониманию проблемы.

Ход проведения деловой игры:

1 этап : преподаватель объясняет условия игры, ставит задачу.

2 этап: выбирается руководитель и группа разбивается на 4 команды по 5-7 игроков.

3 этап: игроки в течении 5 минут выстраивают аргументы в защиту своего решения.

4 этап: происходит дискуссия игроков с руководителем.

5 этап: руководитель выбирает решение.

6 этап: преподаватель рассказывает технологию выбора оптимального решения.

Условия игры:

Вы –руководитель небольшой фирмы, которая занимается выпуском медицинского оборудования. Качество медицинской техники хорошее, правда оно уступает импортным аналогам по некоторым показателям. Зато цены на отечественную продукцию ниже иностранных, но все равно заказы получить очень сложно.

У руководителя есть 2 заместителя.

Первый, его фамилия **Старцев**, ему осталась пара лет до пенсии. Работает с руководителем со времен основания фирмы. На него можно положиться во всем. Если руководитель уезжает, то при Старцеве фирма работает как часовой механизм. Единственный его недостаток – Старцев предельно осторожен и никогда не рискует.

Второй заместитель пришел на фирму несколько лет назад. Его фамилия **Молодцов**. Он получил блестящее образование , начитался западных книг и постоянно предлагает что нибудь изменить. Он очень инициативен, предлагает рисковые идеи. Он идеалист и руководитель частенько его осаживает, так как тот не знает реальной обстановки. Но иногда, руководитель реализует его идеи и фирма делает резкий скачок вверх в своем развитии.

Однажды руководитель приходит домой, а жена говорит , что он 5 лет не был в отпуске, всех денег не заработаешь, здоровья не купишь и она купила путевки на канарские острова на 21 день. В случае отказа развод и девичья фамилия. Руководитель оценил обстановку на фирме и принял решение уехать. Но впервые вместо себя он оставил не Старцева,а Молодцова.

На 11 день своего пребывания на Канарах руководитель получает факс от Старцева следующего содержания: *«Молодцов затеял на фирме перестройку, ряд заказов может быть поставлен под угрозу срыва. На фирме зреет конфликт».*

Руководитель в расстроенных чувствах идет на пляж , а на пляже находитесь все вы.

Задача для групп: Каждая группа получает свой вариант решения, отличный от других. Необходимо придумать аргументы в защиту вашего решения .Даже если вы не согласны с решением, нужно найти достоинства этого варианта. Затем вы должны попытаться убедить руководителя поступить именно так в сложившейся ситуации.

Задача для руководителя: Вам необходимо все время ставить под сомнение каждый аргумент решения. Выискивайте недостатки решения. И затем когда в результате дискуссии выскажутся все участники Вам необходимо принять решение как поступить в данной ситуации.

Возможные решения по данной ситуации:

1. *Связаться с Молодцовым и немедленно прекратить перестройку. Напомнить ему, что по результатам деятельности будет строить вся его дальнейшая карьера. Но при этом Молодцов так и остается исполняющим обязанности руководителя.*
2. *Дать Молодцову довести начатое дело до конца. Не вмешиваться.*
3. *Дать факсом приказ « Назначить исполняющим обязанности руководителя Старцева, а исполняющим обязанности зама – Молодцова. Т.е. поменять их местами.*
4. *Отпуск прервать, вернуться на предприятие и действовать по обстановке.*

Надо всегда помнить, что принятие решения в реальной жизни зависит от способности отделять существенное от несущественного. Также нельзя однозначно ответить на вопрос хорошее или плохое решение было принято.

Заключение

Деловые игры - метод имитации принятия управленческих решений в различных производственных ситуациях путем игры по заданным правилам группы людей или человека и компьютера. Их можно применять не только для обучения, но и для научно-исследовательских целей, выработки управленческих решений.

Материалом для проведения урока – деловой игры послужила книга «Полководец знает свой путь», автором которой является безграбично уважаемый мной Терентьев Владимир Константинович. Как преподаватель, я могу сказать, что он создал труд самый доходчивый для восприятия и самый интересный для чтения по управленческим дисциплинам. С огромной благодарностью автору.

5. Контрольные вопросы:

- A. Дайте характеристику власти основанной на авторитете и знаниях.
- B. Почему менеджер в общении с людьми должен обращать внимание на мимику, позу, жесты?

Практическая работа № 9 «Определение стиля руководства».

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний у студентов о методах и стилях руководства производительности и приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации деятельности.

2. Оборудование:

Столы и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 90 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4.Задание:

Характеристика проблемной ситуации

Директор торгового предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий это предприятие, были не совсем довольны работой Рузьмина С.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия его роль существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, при ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником директором этого торгового предприятия.

Характеристика магазина. Он занимает площадь 1120 м, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего директора своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее и средне-специальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших торговый институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем директора работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому директором магазина ее решили не назначать.

Работники магазина не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в магазин бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового директора, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в магазин пришел молодой специалист Иванцов П.П. , который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в магазине должностные инструкции были составлены давно и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа магазина двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

Задание 1.

Вы утверждены в должности директора магазина. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками придерживаясь следующего плана:

- 1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?**
- 2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот магазин и занять должность начальника?**
- 3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?**
- 4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?**
- 5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?**

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела— 10 мин.

5.Контрольные вопросы:

- А. Какие стили руководства, вы знаете?
- В. Какие существуют методы влияния?
- С. В чем заключается искусство менеджера строить качественные деловые отношения?

Практическая работа №10 «Правила делового общения при общении с покупателем»

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний по правилам и требованиям делового общения, и приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при организации и проведение профессиональной деятельности.

2. Оборудование:

Стол и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 45 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4. Задание:

Сравните столбцы в таблице и подберите правильное сочетание представленных терминов и определений друг к другу.

Термин	Определение
1. Деловая коммуникация -	правила, формы и методы общения
2. Монолог -	самый массовый вид взаимодействия людей
3. Коммуникация -	продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений
4. Диалог -	продолжительное высказывание одного лица
5. Полилог -	взаимодействия между двумя или несколькими собеседниками
6. Деловой разговор -	как форма делового общения может включать элементы монолога и диалога
7. Деловая беседа -	разговор, предназначенный для печати, радио, телевидения
8. Интервью -	кратковременный контакт, преимущественно на одну тему

Задание № 2

Подготовьте письменную работу на тему «Основные функции общения». Приведите примеры их реализации в различных ситуациях общения.

Задание № 3

Продумайте возможные речевые ситуации по следующим темам:

1. Презентация инновационной пароварки, которая при варке продуктов сохраняет все витамины.

2. Представление новой коллекции одежды для детей, которая называется «Пижон».
3. Продажа загородного коттеджа.

Задание № 4

Отметьте качества, которые, являются личностными качествами менеджера:

- уверенность в себе;
- владение предметом общения;
- самоуверенность;
- гордость;
- компетентность;
- эмоциональность.

5. Контрольные вопросы:

- A. Что понимается под деловым общением?
- B. Какие формы деловой коммуникации, вы знаете?
- C. Перечислите Законы деловой коммуникации.?

Практическая работа №11 «Конфликты в деловом общении»

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний у студентов по теме Конфликты в деловом общении, их виды и приобретение практических умений, необходимых в профессиональной деятельности менеджера при проведении анализа конфликтной ситуации.

2. Оборудование:

Стол и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 90 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4. Задание:

Конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Конфликт может быть **функциональным**, ведущим к повышению эффективности организации, или **дисфункциональным**, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решения.

Задание 1 Ознакомится с представленными ситуациями и :

1. Определит типы конфликта.
2. Дать свои рекомендации (или воспользоваться представленными вариантами) по разрешению данной конфликтной ситуации.
3. Обосновать предложенный вами способ управления конфликтом.
4. Ваши рекомендации по предупреждению возникновения конфликтной ситуации.

Задание 2 Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. По старайтесь описать данный конфликт, заполнив форму 1

Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7 – 10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

Состав отчета:

- 1.Выполнение задания 1
- 2.Выводы.

Контрольные вопросы:

- A. Что понимается, под термином конфликт?
- B. Перечислите виды конфликтогенов.
- C. Перечислите типы конфликтов и их особенности.

Практическая работа №12 «Стрессы в деловом общении»

Инструкция к выполнению:

1. Цель работы:

Систематизация знаний у студентов причины и источники стресса в деловом общении сущность, виды и приобретение практических умений по преодолению стресса в профессиональной деятельности менеджера при организации и профессиональной деятельности.

2. Оборудование:

Столы и стулья для обучающихся, ПК

3. Алгоритм действий:

- Прочитать инструкцию к практической работе
- Подготовить лист формата А-4 для оформления результатов проведения практической работы. Оформить титульный лист работы:
 - название работы;
 - автор: ФИО, группа, название учебного учреждения;
 - год.
- Самостоятельно ознакомиться с учебной и нормативной литературой, рекомендованной для выполнения данной работы и приступить к выполнению задания.
- Время на выполнение задания – 90 минут
- Предоставить результат выполненной работы и ответы на контрольные вопросы

4. Задание:

Проанализируйте и обоснуйте какие из перечисленных утверждений являются ложными:

- а) "стресс — это удел слабых людей";
- б) "я не могу нести ответственность за стресс в моей жизни, мы все его жертвы";
- в) "я всегда знаю, когда испытываю чрезмерный стресс";
- г) "все люди реагируют на стресс одинаково";

д) "при стрессе все, что нужно сделать, — это прежде всего расслабиться";

е) "важнейшее мероприятие в борьбе со стрессом — это психотерапия".

Подготовьте электронную презентацию с учетом следующих разделов:

- Причины и источники стресса.
- Гендерный аспект делового общения.
- Социальные составляющие стрессов.
- Психологический и физиологический стресс.
- Стресс положительный и отрицательный.
- Стадии развития стресса по Г.Селье (стадия тревоги, стадия резистентности, стадия истощения).
- Признаки, особенности и виды стрессоров.
- Стрессогенные факторы.
- Причины психологической травмы. Неуверенность как причина стресса.
- Физические, эмоциональные, поведенческие признаки стресса.
- Три типа индивидуальных стилей поведения в стрессовых ситуациях: конструктивный, рефлексивный, экстенсивный.
- Механизмы психологической защиты от стресса.
- Выбор оптимального поведения.
- Приемы антистрессовой самозащиты.
- Изменение отношения к стрессогенным факторам.
- Преодоление стресса.
- Формула самоуважения.

5. Контрольные вопросы:

- Что означает стресс?
- Какие виды стресса вы знаете?
- Способы повышения стрессоустойчивости человека.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕННЫХ ЗАДАНИЙ И СТЕПЕНИ ОВЛАДЕНИЯ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ

Вид работ	Критерии оценки	Баллы
Выполнение задания	Задание выполнено полностью с отличным качеством оформления отчета, рациональным использованием времени, самостоятельным планированием и организацией.	5
	Задание выполнено с незначительными недочетами, хорошее качество оформления отчета, соблюдение отведенного на выполнение задания времени, самостоятельное планирование и выполнение задания при несущественной помощи преподавателя. Допущены не более 2-х ошибок .	4
	Удовлетворительное выполнение задания, помощь преподавателя в планировании и выполнении задания, отдельные ошибки и неточности в формулировках, оформлении отчета, нарушения в организации и планировании работы. Отсутствие конкретного алгоритма проведения необходимых операций в соответствии с нормативными документами. Допущены не более 3-х ошибок .	3
	Неудовлетворительное выполнение задания, с грубыми ошибками в отчете и защите работы, без соблюдения, отведенного на выполнение задания времени, неумение самостоятельно организовывать и планировать работу. Расчеты сделаны неправильно.	2
Выполнение задания с нарушениями сроков сдачи.	Задание выполнено во время консультаций, позже установленного срока оценивается по аналогичным критериям.	3

Информационное обеспечение обучения

Основные источники:

1. ИД КноРус ЭБС Казначевская Г.Б. Менеджмент (для СПО) Учебник, 2018

Дополнительные источники:

1. Драчёва Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – 304 с.
2. Набиев Р.А. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие. – М.: «Финансы и статистика», 2008. – 144 с.
3. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 365 с.
4. «Российский журнал менеджмента». Научно-исследовательский журнал. Издан по инициативе Высшей школы менеджмента СПбГУ.
5. «Новый менеджмент». Научно-практический журнал. Издательство: «Новый издатель».
6. Электронный ресурс «Менеджмент в России и за рубежом». Форма доступа: <http://www.mevriz.ru/>
7. Электронный ресурс «Экономический портал» Форма доступа: www.economicus.ru
8. Электронный ресурс «Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Форма доступа: www.ecsocman.edu.ru