

*ПРИЛОЖЕНИЕ 2
к рабочей программе*

**МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
«РОСТОВСКИЙ-НА-ДОНУ КОЛЛЕДЖ РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ,
ИНФОРМАЦИОННЫХ И ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»
(ГБПОУ РО «РКРИПТ»)**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по дисциплине

ОП.07 МЕНЕДЖМЕНТ

для специальности

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Квалификация выпускника:
бухгалтер, специалист по налогообложению

Составитель:
Петрикина О.Б.,
преподаватель высш. квалиф. кат.
ГБПОУ РО «РКРИПТ»

2024, г. Ростов-на-Дону

СОДЕРЖАНИЕ

Введение		4
Практическая работа №1	Сравнительный анализ основных концепций и научных подходов к управлению	8
Практическая работа №2	Разработка и анализ организационной структуры организации	17
Практическая работа №3	Составление SWOT-анализа организации .	26
Практическая работа №4	Решение ситуационных задач на мотивацию персонала	39
Практическая работа №5	Разработка плана проведения деловой беседы с клиентом.....	53
Практическое занятие №6	Разработка процесса принятия управленческого решения.....	59
Список используемой литературы.....		65

ВВЕДЕНИЕ

Практические занятия по учебной дисциплине ОП.07 Менеджмент составляют важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки обучающихся и направлены на подтверждение теоретических положений и формирование практических умений:

<i>Умения</i>	<i>Знания</i>
У 1. Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса	З 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития
У 2. Формулировать стратегические и тактические цели организации в процессе планирования ее деятельности; применять на практике существующий опыт в области разработки различных видов стратегии	З 2. Научные подходы к управлению
У 3. Проводить работу по мотивации персонала	З 3. Принципы построения и основные виды организационной структуры управления
У 4. Применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения	З 4. Элементы внешней и внутренней среды организации, Жизненный цикл организации и его отдельные фазы
У 5. Оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя современные управленческие технологии практического обучения, включая кейс-метод	З 5. Содержание следующих функций менеджмента в рыночной экономике: планирование, организация, координация, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта
У 6. Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	З 6. Этапы процесса принятия и реализации управленческих решений; методы решения проблем в организации
У 7. Формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру	З 7. Принципы и психологические особенности делового общения, элементы деловой этики, элементы организационной культуры
	З 8. Элементы функционального менеджмента

Выполнение студентами практических работ направлено:

- на обобщение, систематизацию, углубление, закрепление полученных теоретических знаний по конкретным темам дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания на практике;
- выработку при решении поставленных задач таких профессионально значимых качеств, как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование практических умений – профессиональных (выполнять определенные действия, необходимые в последующем в профессиональной деятельности).

В ходе выполнения практических занятий обучающиеся приобретают умения, предусмотренные рабочей программой дисциплины ОП.12 Менеджмент, решают ситуационные задачи, учатся анализировать полученные результаты и делать выводы, опираясь на теоретические знания.

В ходе выполнения заданий у студентов формируются практические умения, а также исследовательские умения (наблюдать, сравнивать, анализировать, устанавливать зависимости, делать выводы и обобщения, самостоятельно оформлять результаты).

Практическое занятие должно проводиться в учебных кабинетах. Продолжительность занятия – не менее 2-х академических часов. Необходимыми структурными элементами занятия, помимо самостоятельной деятельности студентов, являются инструктаж, проводимый преподавателем, а также организация обсуждения итогов выполнения работы.

Выполнению практических работ предшествует проверка знаний студентов, их теоретической готовности к выполнению задания.

Практические работы студенты выполняют под руководством преподавателя. Объем заданий для практических занятий спланирован с расчетом, чтобы за отведенное время они могли быть выполнены качественно большинством студентов.

Формы организации работы обучающихся на практических занятиях: фронтальная, при которой все студенты выполняют одновременно одну и ту же работу.

Отчет по практической и лабораторной работе представляется в рукописном виде в формате, предусмотренном шаблоном отчета по практической работе. Защита отчета проходит в форме ответов обучающегося на вопросы преподавателя.

Оценки за выполнение практических работ выставляются по пятибалльной системе. Защита отчета проходит в форме ответов обучающегося на вопросы преподавателя.

Критерии оценки выполнения практических работ.

Критерии оценки за практическую работу включают критерии оценки за:

- выполнение практической части работы,

- ответы на контрольные вопросы к защите практической работы,
- тестовое задание,

При выставлении оценок необходимо учитывать классификацию ошибок и их количество:

- грубые ошибки;
- однотипные ошибки;
- негрубые ошибки

К грубым ошибкам следует относить:

- незнание определения основных понятий, правил,
- неумение выделять главное в ответе;
- неумение делать выводы и обобщения;
- неумение пользоваться первоисточниками, учебником и справочником.

К однотипным ошибкам относятся ошибки на одно и то же правило или одно и то же понятие .

К негрубым ошибкам следует относить:

- неточность формулировок, определений, понятий, правил, вызванная неполнотой охвата основных признаков определяемого понятия или замена 1-2 из этих признаков второстепенными;
- нерациональные методы работы с учебной и справочной литературой.

Критерии оценки за выполнение практической части работы:

Оценка **«отлично»** выставляется в случае, если:

- практическая работа выполнена в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);
- практическая часть работы выполнена в полном объеме;
- сделан развернутый вывод по итогам проведенного тестирования;
- работа оформлена аккуратно

Оценка **«хорошо»** выставляется, если:

- практическая работа выполнена в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);
- практическая часть работы выполнена в полном объеме;
- сделан не полный вывод по итогам проведенного тестирования ;
- имеются незначительные замечания по оформлению работы;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется, если :

- практическая работа выполнена не в установленные сроки (при отсутствии уважительных причин для несвоевременного выполнения работы);
- практическая часть работы выполнена в полном объеме;
- вывод по итогам проведенного тестирования не сделан;
- работа оформлена неаккуратно, с большим количеством исправлений или работа не представлена в срок;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляются в остальных случаях или если работа не выполнена.

В случае получения оценки «неудовлетворительно» студент обязан выполнить работу заново.

1.2 Критерии оценки за ответы на контрольные вопросы к защите практической работы:

Оценка «**отлично**» выставляется, если обучающийся при ответе на вопросы:

- дает точное определение и истолкование основных понятий;
- при ответе обнаруживает самостоятельность и аргументированность суждений, умеет установить связь между изучаемым и ранее изученным материалом по дисциплине, а также с материалом, усвоенным при изучении других дисциплин;

- умеет делать обобщения и собственные выводы;

- соблюдает культуру письменной речи

Оценка «**хорошо**» выставляется, если ответ обучающегося удовлетворяет названным выше требованиям, но при ответе на вопросы:

- допускает одну негрубую ошибку или не более двух недочетов при ответе на все вопросы;

- соблюдает культуру письменной речи

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется, если обучающийся правильно понимает сущность рассматриваемых явлений, но при ответе:

- отвечает неполно на вопросы, допуская две-три грубые ошибки при ответе на все вопросы или воспроизводит содержание текста учебника (конспекта), но недостаточно понимает отдельные положения, имеющие важное значение;

- не соблюдает культуру письменной речи

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется, если работа не выполнена или обучающийся:

- не знает и не понимает более 30% программного материала в пределах поставленных вопросов;

- при ответе на один вопрос допускает более одной грубой ошибки.

Критерии оценки за выполнение тестового задания:

Оценка «**отлично**» выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100 – 90% вопросов;

Оценка «**хорошо**» выставляется, если обучающийся ответил правильно на 89 - 80% вопросов;

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется, если обучающийся ответил правильно на 79 - 70% вопросов;

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется, если обучающийся ответил правильно на менее 70% вопросов.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

Сравнительный анализ основных концепций и научных подходов к управлению

1 Цель работы: анализ основных концепций и научных подходов к управлению

2 Время выполнения работы – 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Сегодня слово «менеджмент» знают все, ибо оно за короткое время прочно вошло в словарный запас русского языка. В буквальном переводе с английского это слово (management) переводится как «управление».

Менеджмент – понятие очень емкое. Его можно определить как управление в рыночных условиях, как особый вид деятельности по руководству коммерческим предприятием. Любая организация немыслима без управления, но уметь управлять должен не только ее директор. Управляют людьми, материальными и финансовыми потоками, структурными подразделениями, продажами, собственными чувствами (самоменеджмент).

Термин «менеджмент» предполагает три аспекта:

1 «Кто» управляет «кем» (институциональный аспект). Этот аспект характеризует исполнителей задач управления, в частности, менеджеров и органы управления. С другой стороны, таким образом определяют, кто управляет, в частности лиц и других сотрудников, связанных с решениями.

2 «Как» осуществляется управление, и «как» оно влияет на управляемых (функциональный аспект). Этот аспект характеризует, во-первых, деятельность и формирование менеджеров и органов управления. Здесь можно рассматривать как возможные функции управления, так и специальные характеристики деятельности менеджеров (стили управления). С другой стороны, характеризуются отношения воздействия менеджера на управляемых (эффективность управления).

3 «Чем» осуществляется управление? (инструментальный аспект). Этот аспект относится к инструментам, которыми пользуются менеджеры для осуществления своих задач (инструменты управления). Вследствие этого существует такое трактование понятия «менеджмент»:

Историю менеджмента нельзя рассматривать без увязки с эволюцией социально-экономических условий развития мирового сообщества. Принято выделять пять основных этапов такого развития. 1. Промышленный переворот (с 20-30-х гг. по 80-90-е гг. XIX в.): - техническая база: паровая и хлопкоочистительные машины, вулканизация резины и другие новые промышленные технологии; - инфраструктура для развития промышленности: национальная система

железных дорог, система каналов, телеграф и т.д.; - формирование общенационального рынка; - возникновение предприятий – действенной формы социальной организации работников; - конкуренция как форма разорения или поглощения соперника.

2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.): - внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров; - малонасыщенный рынок; - конкуренция как предложение стандартизированного продукта по самой низкой цене; - четкая дифференциация отраслей; - хорошие перспективы экономического роста для компаний; - слабое вмешательство государства в бизнес.

3. Эпоха массового сбыта (30-50-е гг. XX в.): - насыщение спроса на товары и услуги; - переход от стандартной продукции к дифференцированной; - смена производственной ориентации на рыночную; - усиление роли внешней среды в деятельности предприятия; - государственное регулирование экономики.

4. Постиндустриальное общество (60-90-е гг. XX в.): - новое качество жизни: высокий уровень благосостояния граждан, высококачественные товары, индустрия досуга; - новые условия производства: быстроизменяющиеся технические решения, значительные вложения капитала в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, увеличение неопределенности внешней среды; - растущие ограничения со стороны государства: недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, все большая нехватка ресурсов; - смещение социальных приоритетов и конкуренция внимания на таких негативных явлениях, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через нечестную рекламу, манипуляция общественным мнением.

5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.): - новая экономика: от расточительности ресурсов к ресурсосбережению; разумное ограничение роста производства; рост сферы услуг; - переход к информационному обществу: прогресс в информационных и телекоммуникационных технологиях; - глобализация хозяйства: развитие транснациональных компаний; прозрачность политических границ; всемирные рынки; интеграция через информационные сети; - изменение жизненных приоритетов: самоограничение материального потребления; - ориентация на неэкономические и нематериальные ценности; здоровая экология.

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

- с позиций различных научных школ (конец XIX в. – по настоящее время);

- процессный (20-е гг. XX в. – по настоящее время);

- системный (50-60 гг. XX в. – по настоящее время);

- ситуационный (60-е гг. XX в. – по настоящее время).

Эволюция управления как науки приведена в таблице 1

Таблица 1 - Эволюция управления как науки

Временной период	1885	1920	1930	1940	1950	1960	Настоящее время
Подходы в управлении							
1. Школы управления							
1.1 Школа научного управления (Ф. Тейлор)							
1.2 Административная школа (А. Файоль)							
1.3 Школа человеческих отношений (А. Маслоу, Д. Макгрегори)							
1.4 Поведенческая школа							
2. Процессный подход							
3. Системный подход							
4. Ситуационный подход							

Школы научного управления

1 Школа научного управления (тейлоризм) 1885-1920 гг. Основателем науки управления считается американский инженер и исследователь Фредерик Уинслоу Тейлор основное внимание уделял поискам способов увеличения производительности труда. Предложения Тейлора по организации заработной платы носили революционный характер: - заработная плата платится человеку, а не месту; - установление расценок должно основываться на точном знании; - благодаря расценкам товары производятся дешевле, а рабочие получают более высокую заработную плату; - заработная плата, основанная на точном знании, уничтожает причины умышленной медлительности в работе. Тейлор выделил 4 группы управленческих функций: выбор цели, выбор средств, подготовка средств, контроль результатов. Развитие менеджмента в трудах последователей Тейлора: - супруги Франк и Лилиан Гилбрет, также искали пути повышения эффективности труда через усовершенствование многих ручных операций. Разработали метод анализа микродвижений рабочего, в основе которого использовали наблюдения, замеры, видеокамеру для исследования движения работников. Полученные данные позволили повысить эффективность труда за счет устранения лишних, непродуктивных движений. - Генри Форд (1863-1947 гг.) - основатель американского автомобилестроения. Им введена форма организации производственного процесса – поточная линия. В 1913 г. в виде ленточного конвейера такая линия оказалась чрезвычайно эффективной. Она позволила сократить цикл изготовления автомобилей, снизить затраты на производство. - Эмерсон Гаррингтон американский организатор производства. Сформулировал знамени-

тые 12 принципов управления, которые должны обеспечивать рост производительности труда:

- 1) точно поставленные цели;
- 2) здравый смысл в организации;
- 3) компетентная консультация;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) порядок работы;
- 8) нормы и расписание;
- 9) соответствующие условия работы;
- 10) разработанные методы действия;
- 11) точный инструктаж работы;
- 12) вознаграждение за производительный труд.

Система научной организации труда Ф.Тейлора была построена на пяти основных принципах:

- 1) научный отбор рабочего;
- 2) научное изучение и обучение рабочего;
- 3) специализация работы;
- 4) важность побудительных мотивов заработной платы;
- 5) справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

2 Классическая административная школа управления (1920-1950 гг.). Основовположники школы (Анри Файоль, Линдел Урвик, Джон Муни, Макс Вебер) уделяли внимание в первую очередь управлению производством. Анри Файоль полагал, что эффективным менеджментом является ясная система иерархии и разделение управленческих функций. Необходимо, считал автор, четкое определение следующих функций управления: техническая (технологическая) деятельность; коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен); финансовая деятельность (поиска капитала и его эффективное использование); защитная деятельность (защита собственности и личности); бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика); административная деятельность (воздействие на персонал), которая включает несколько общих функций управления (предвидение, планирование, организация, распоряжение, координирование и контроль. А. Файоль, разработал 14 принципов управления, которыми должна руководствоваться администрация в своей деятельности

1. Разделение труда. Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей);

2. Полномочия и ответственность. Полномочия – это право отдавать приказ. Где дают полномочия, там возникает ответственность;

3. Дисциплина. Дисциплина – одна из задач руководителя, предполагающая справедливое применение санкций.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника не должны преобладать над интересами организации.

7. Вознаграждение персонала. За свою службу работники должны получать справедливую оплату.

8. Централизация. Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр.

9. Скалярная цепь. Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и т.п.

10. Порядок. Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.

11. Справедливость. Это сочетание доброты и правосудия в управлении организацией.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. Инициатива. Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий.

14. Корпоративный дух. Гармония интересов персонала и организации (в единстве – сила)

Макс Вебер (1864-1920 гг.) известный немецкий социолог разработал идеальную бюрократическую модель, основанную на следующих положениях:

1) Вся деятельность расчленяется на элементарные операции, что предполагает строгое регламентирование функций, прав и обязанностей каждого звена системы;

2) Система строится на принципах иерархии – нижестоящий служащий подчиняется вышестоящему, отвечает за свои решения и действия;

3) Деятельность организации регламентируется последовательной системой абстрактных правил.

Школа человеческих отношений (1950 г. – по настоящее время). Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Представители: Мари Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу. - М. Фоллет была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»; - Э. Мэйо обнаружил, что силы взаимодействия

между людьми в коллективе превосходят усилия руководителя и материальную мотивацию труда. Можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством организации небольшой неформальной группы. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальные стимулы; - А. Маслоу определил, что мотивы поступков людей обусловлены их различными потребностями. Если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрасть, что будет вести и к увеличению производительности труда.

Поведенческая школа (1950 г. по настоящее время) или бихевиористская школа (от англ. – поведение). Представители: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Федерик Герцберг. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, измерения содержания работы и качества трудовой жизни. Особое внимание уделялось оказанию помощи работнику в осознании его возможностей. Чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

1. *Процессный подход*— эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Это действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, координация, мотивация и контроль

2. *Системный подход.*

Система – некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Различают: *открытые* и *закрытые* системы.

Открытые характеризуются взаимодействием с внешней средой.

Закрытые – имеют жесткие фиксированные границы, их действия независимы от окружающей среды.

Все организации являются открытыми системами.

Модель организации как открытой системы изображена на рисунке 1

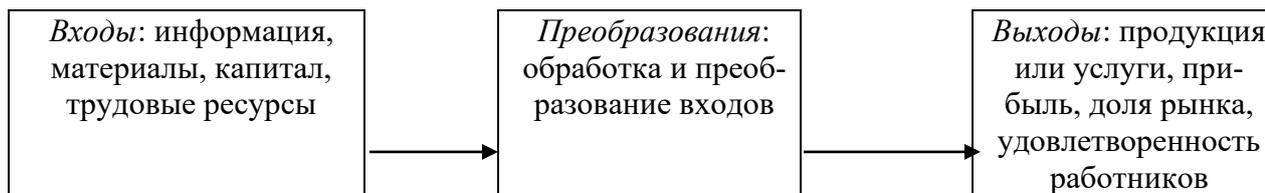


Рисунок 1 - Модель организации как открытой системы

Руководители должны рассматривать организацию как единую систему, состоящую из взаимосвязанных элементов (люди, задачи, технологии), которые ориентированы на достижение различных целей. Так как люди являются компонентами организаций, их называют социотехническими системами.

3. *Ситуационный подход* - базируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. И так как количество ситуаций может быть очень большим, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Одним из качеств, которым должен обладать менеджер является ситуационное мышление.

4. *Количественный подход* основан на применении ЭВМ. Разрабатываются математические модели на основе заданных переменных и определяются пути оптимального решения проблем. Количественный подход возник в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в 14 области компьютеризации, математики, физики и др. Суть количественного научного подхода заключается в следующем. Для решения задачи управления каким-либо объектом (например, машиностроительным предприятием) разрабатывается модель процесса управления. Модель представляет собой схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший

4 Порядок выполнения работы

4.1 Провести сравнительный анализ школ управления

Заполните графы таблицы 1

Таблица 1 – Анализ школ управления

Характеристика	Наименование школы			
	Научная школа	Классическая	Школа человеке-	Поведенческая

		школа	ских отношений	школа
Основатель и последователи				
Представление об объекте				
Сущность школы				
Используемые методы, приемы				
Критерий результативности				

4.2 Провести сравнительный анализ подходов к управлению Заполните графы таблицы 2

Таблица 2 – Анализ подходов к управлению

Характеристика	Наименование подхода			
	системный	процессный	ситуационный	количественный
Объект рассмотрения				
Особенности в рассмотрении объекта управления				
Вклад в теорию управления				
Отношение к внешней среде				

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы

1. По каким направлениям возможна рационализация рабочего места согласно теории Фредерика Тейлора?
2. Чем подход отличается от школы управления?
3. Почему становление науки управления происходит только в XX в.?
4. В чем заключаются различия в понимании процесса мотивации у сторонников школы научного управления и школы человеческих отношений?
5. Зачем современному руководителю знать о школах управления, получивших признание в прошлом веке?
6. Может ли руководитель совмещать подходы в своей работе или каждый из подходов работает изолированно?
7. В чем, по вашему мнению, состоят трудности управления организациями в России?
8. В чем заключается сущность системного подхода при рассмотрении организации?
9. Перечислите основные внутренние переменные (ситуационные факторы) организации производственной сферы.
10. Прокомментируйте утверждение: «В Японии систему контроля создает (заменяет) культура организации».

7 Список литературы

1. Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.
2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.
3. Конспект лекций.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2

Разработка и анализ организационной структуры организации

1 Цель работы: получить навыки разработки и анализа организационных структур организации

2 Время выполнения работы 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

В процессе достижения целей организации между подразделениями и вертикальными уровнями существуют определенные отношения: организационные, экономические, технологические. Упорядочение этих отношений в процессе управления представляет собой структуру организации, т.е. это распределение обязанностей внутри организации между горизонтальными и вертикальными уровнями.

Структура организации – это взаимоотношения уровней управления, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть целей организации.

Почему необходимо разрабатывать организационную структуру предприятия?

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

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

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

Элементы организационной структуры

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

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

1 Управление

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

2 Правила, по которым работает организация

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

3 Распределение труда

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

Организационная структура формируется под влиянием множества факторов:

- правовой формы предприятия;
- видов деятельности;
- масштабов предприятия и объемов выпускаемой продукции;
- используемых стратегий и технологий;
- способов реализации товаров и услуг;
- размеров капитала, имеющихся ресурсов и прочее.

Различают следующие основные типы организационных структур управления:

1. *Линейная организационная структура* – это связь между подразделениями и руководителями разных уровней управления.



Преимущества:

- самый простой вид организационной структуры;
- в результате жесткого управления формируется жесткая дисциплина;
- быстрые решения приводят к быстрым и эффективным действиям;
- в структурах власти и ответственности существует ясность;
- поскольку контроль лежит на одном начальнике, в ряде случаев он может проявлять гибкость;

- есть хорошие перспективы карьерного роста у людей, которые выполняют работу качественно.

Недостатки:

- есть возможности оказывать влияние на начальника отдела;
- постоянная проблема — отсутствие специализации;
- начальник отдела может быть перегружен работой;
- коммуникации осуществляются только сверху вниз;
- начальник, обладающий властью, может неправильно использовать ее для своей выгоды;
- решения принимаются одним человеком.

2. *Функциональная организационная структура* – это взаимодействие подразделений по выполнению определенных функций на разных уровнях управления при отсутствии между ними подчинения.



Преимущества:

- высокая степень специализации;
- ясный порядок подчиненности;
- четкое понимание ответственности;
- высокая эффективность и скорость;
- отсутствие необходимости в дублировании работы;
- все функции одинаково важны.

Недостатки:

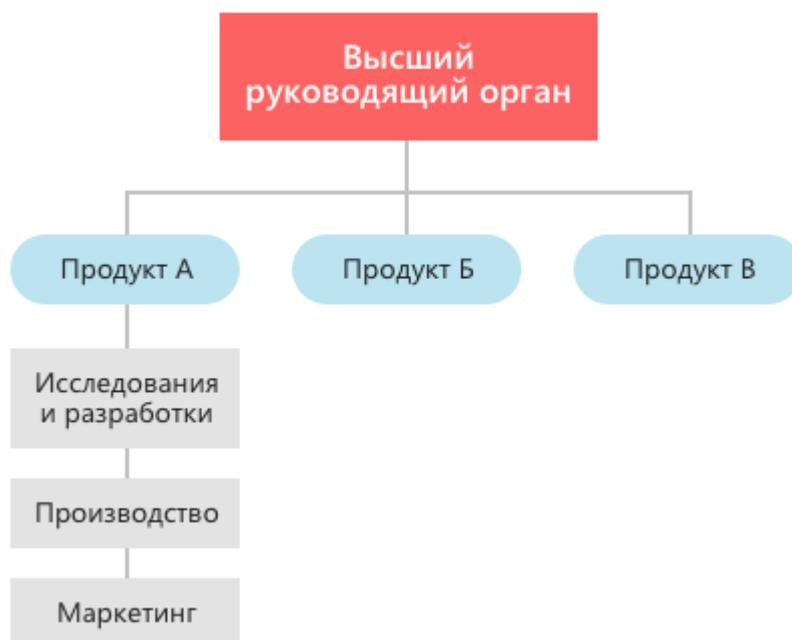
- коммуникация сталкивается с несколькими барьерами;
- в центре внимания находятся люди, а не организация;
- решения, принятые единственным человеком, могут не всегда идти на пользу организации;
- по мере роста компании становится труднее осуществлять контроль над действиями внутри нее;
- отсутствие командной работы между различными отделами или единицами;
- поскольку все функции отделены, сотрудники могут не знать о том, что творится у коллег.

3. *Дивизиональная организационная структура*

Сюда относятся виды структур, которые основаны на различных подразделениях в организации. Они группируют сотрудников на основе продуктов, рынков и географического положения.

Например, продуктовая (товарная) структура

Такая структура основана на организации сотрудников и работы вокруг различных продуктов. Если компания производит три различных продукта, то у нее будут три различных подразделения для этих продуктов. Этот тип структуры лучше всего подходит для розничных магазинов с множеством продуктов.



Преимущества дивизиональной структуры:

- использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;
- этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);
- уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
- отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;

- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;
- улучшение коммуникаций;
- развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).

Недостатки дивизиональной структуры:

- дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
- противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
- неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;
- увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
- возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Следует отметить, что наиболее эффективно использование дивизиональных структур управления при следующих условиях:

- в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций;
- в компаниях с широкой номенклатурой выпускаемой продукции;
- в компаниях с сильно диверсифицированным производством;
- в компаниях, в которых производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений

4 Линейно-функциональная организационная структура – это связь между подразделениями одного и того же уровня управления, при отсутствии между ними подчинения.

Линейно-функциональная структура



Преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- компетентность функциональных руководителей, возможности для карьерного роста;
- эффективное использование ресурсов;
- контроль деятельности как целых подразделений, так и отдельных исполнителей;
- улучшение координации в функциональных подразделениях.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления:

- заинтересованность функциональных руководителей только в собственных показателях (за общие результаты отвечает высшее руководство);
- сложности со взаимодействием между подразделениями;
- долгая процедура согласования важных решений, из-за чего организация лишается гибкости и не сразу реагирует на рыночные изменения;
- сложности с поиском ответственных при возникновении проблем.

Основные принципы построения организационных структур:

1. Гибкость, способность реагировать на изменение социально-экономических и организационно-технических условий.
2. Минимум времени прохождения решений, приказов, распоряжений.
3. Минимум ступеней.
4. Каждое звено управления должно быть ответственно за реализацию определенных функций.
5. Относительная равномерность нагрузок на каждое подразделение.
6. Сопряженность отдельных ячеек структуры, где они должны быть связаны друг с другом общими целями, решением проблем.

Внутренняя среда организации – это изменения, которые происходят внутри организации.

Факторы внутренней среды:

1. Цели организации.
2. Задачи организации.
3. Структура организации.
4. Технология производства.
5. Работники организации.

Внешняя среда организации – это изменения, которые происходят за пределами организации.

Внешняя среда делится на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия – это факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации.

Факторы среды прямого воздействия:

1. Поставщики организации.
2. Конкуренты организации.
3. Покупатели товаров организации.
4. Законы и государственные органы управления.

Среда косвенного воздействия – это факторы, которые могут не оказывать непосредственного влияния на организацию, но сказываются на её деятельности, и организация их учитывает, планируя своё будущее.

Факторы среды косвенного воздействия:

1. Политические и международные события.
2. Экономические и социальные факторы.
3. Научно-технический прогресс.

4 Порядок выполнения работы:

1. Разработать и проанализировать организационную структуру организации в соответствии со своим вариантом (Приложение А)
2. Разобрать практическую ситуацию (Приложение Б) и ответить на вопросы
3. Ответить на вопросы к защите практической работы

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы

Порядок выполнения работы

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

1. Дайте определение понятию «организация»
2. Дайте определение понятию «организационная структура».
3. Назовите виды организационных структур.
4. Назовите принципы построения организационных структур.
5. Назовите факторы, влияющие а организационную структуру
6. К какому типу структур относится разработанная структура?
7. Дайте определение понятию «внутренняя среда организации»
8. Дайте определение понятию «внешняя среда организации».
9. Назовите факторы внутренней среды организации.
10. Назовите факторы внешней среды организации.
11. Проведите различия между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.

7 Список литература:

1. Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.
2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.
3. Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Варианты задания

№ варианта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	агентство по недвижимости	ресторан	пекарня	небольшой продуктовый магазин	кафе	автосервис	ателье по ремонту и пошиву одежды	сеть ресторанов быстрого питания	транспортная компания	небольшое предприятие по ремонту компьютеров

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Практическая ситуация

Топ-менеджер одной американской компании рассказал, что они меняют структуру организации каждые несколько лет. Они изменяют организационную структуру не потому, что им так нравится: они делают это в связи с тем, что изменяются стоящие перед ними проблемы, а следовательно, и пути их решения должны быть другими. Регулярные реорганизации выбивают бюрократа из колеи как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Они позволяют относительно безболезненно избавляться от тех руководителей, которые уже, судя по всему, достигли своего уровня некомпетентности.

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли Вы с утверждением топ-менеджера?
2. Почему следует периодически менять организационную структуру?
3. Что может произойти с предприятием, если не менять организационную структуру?

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3

Составление SWOT-анализа организации

1 Цель работы: Получение навыков разработки SWOT-анализа организации

2 Время выполнения работы - 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Признаки организации:

1. Наличие, по крайней мере, 2-х людей, которые считают себя частью этой группы.

2. Наличие, по крайней мере, одной цели, которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достигнуть значимой для всех цели.

На деятельность организации влияет ее внутренняя и внешняя среда или внутренние и внешние переменные.

Внутренняя среда организации – это изменения, которые происходят внутри организации.

Факторы внутренней среды:

6. Цели организации.

7. Задачи организации.

8. Структура организации.

9. Технология производства.

10. Работники организации.

Внешняя среда организации – это изменения, которые происходят за пределами организации.

Внешняя среда делится на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия – это факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации.

Факторы среды прямого воздействия:

5. Поставщики организации.

6. Конкуренты организации.

7. Покупатели товаров организации.

8. Законы и государственные органы управления.

Среда косвенного воздействия – это факторы, которые могут не оказывать непосредственного влияния на организацию, но сказываются на её деятельности, и организация их учитывает, планируя своё будущее.

Факторы среды косвенного воздействия:

4. Политические и международные события.
5. Экономические и социальные факторы.
6. Научно-технический прогресс.

Для выявления факторов внутренней и внешней среды организации используют SWOT-анализ.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны).

SWOT-анализ – оценка сильных, слабых особенностей предприятия, возможностей (перспектив), а также возможных угроз.

Основная задача SWOT-анализа заключается в разработке бизнес-стратегии развития предприятия или объекта, удостоверившись в том, что были учтены все главные факторы – движущие силы для успешного роста.

SWOT - анализ – это анализ внутренней и внешней среды организации, который направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, сильных и слабых сторон, которыми обладает организация (Рисунок 1)



Рисунок 1 – Матрица SWOT - анализа

Силы – это внутренние преимущества, которыми обладает организация.

Слабости – это внутренние проблемы организации, которые могут негативно повлиять на её будущее.

Возможности – это благоприятные шансы, предоставляемые внешней средой, которые могут и должны быть использованы.

Угрозы – это возможные внешние события или перемены в будущем, которые могут негативно повлиять на организацию.

Не забывайте: вы описываете предприятие, а не продукт! Частая ошибка авторов в том, что они начинают в графе «силы» писать характеристики товара.

Вот какие параметры для описания сил или слабостей можно использовать:

- высокотехнологичное производство;
- сервис и обслуживание после продаж;
- многофункциональность продукта (не затрагивая конкретные его свойства);
- уровень квалификации и профессионализма работников;
- уровень технического оснащения предприятия.

К внешним факторам («возможности» и «угрозы») можно отнести:

- темпы рыночного роста;
- уровень конкуренции;
- политическая обстановка в регионе, стране;
- особенности законодательства,
- государственная поддержка;
- особенности платежеспособности потребителя.

Пример составления SWOT-анализа приведен на рисунках 2 и 3

Сильные стороны <ol style="list-style-type: none">1. Быстрое приготовление еды.2. Хорошая узнаваемость бренда.3. Партнерство с местными поставщиками.4. Эффективный контроль затрат.5. Огромный рекламный бюджет.6. Празднование детских дней рождений.7. Качественные продукты.	Слабые стороны <ol style="list-style-type: none">1. Меню — фаст-фуд.2. Большая текучка кадров.3. Негативные отзывы среди потребителей здорового питания.
Возможности <ol style="list-style-type: none">1. Изменения привычек потребителя.2. Добавление в меню более здоровых продуктов.3. Доставка еды на дом.	Угрозы <ol style="list-style-type: none">1. Рост популярности здорового питания.2. Усиление конкуренции среди местных больших игроков на рынке (Burger King).

Рисунок 2 - SWOT-анализ компании McDonald's

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	ВНЕШНЯЯ СРЕДА
<p>Сильные стороны (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> Поддержка областной администрации (+++) Техническая оснащенность компании (+++) Напавенные связи с рядом промышленных предприятий (++) Наличие благоприятного имиджа компании (++) Привилегированный доступ к внешним источникам информации (++) Возможность быстро осваивать новые виды продукции (++) Наличие дочерних компаний, занимающихся маркетингом и сбытом (++) Наличие элементов системы управленческого учета (+) Наличие высококвалифицированных специалистов (+) Наличие финансовых ресурсов (+) 	<p>Возможности (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> Возможность использования административного ресурса (+++) Наличие предприятий, нуждающихся в реструктуризации (++) Возможность финансового влияния на предприятия области (++) Возможность реализации технических проектов на предприятиях области (++) Возможность выхода на внешний рынок (+) Рост потребности в высокотехнологичной технике (+) Еще более широкие возможности для получения внешних инвестиций по сравнению с предприятиями области (+)
<p>Слабые стороны (Weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> Неэффективное использование активов (---) Отсутствие системы гарантированного возврата заемных средств (---) Отсутствие системы регулярного менеджмента (---) Не сформирована четкая структура компании (---) Отсутствие четко определенной стратегии (---) Сильное влияние Администрации области на принятие решений (-) Отсутствует схема устойчивого взаимодействия с партнерами (-) Неучастие компании в механизме распределения прибыли зависимых компаний (-) Отсутствие системы мотивации сотрудников (-) Отсутствие системы повышения квалификации сотрудников (-) Нехватка собственных финансовых ресурсов (-) 	<p>Угрозы (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> Угроза передела собственности предприятий области (---) Большая зависимость от административной конъюнктуры области (---) Угроза несвоевременного возврата заемных средств предприятиями партнерами (---) Обязательная трата денег во время политических компаний (-) Угроза роста цен на энергоносители и сырье (-) Низкая покупательная способность на продукцию машиностроения (-) Угроза усиления конкуренции на рынке консалтинговых услуг (-) Угроза захвата внутреннего рынка иностранными компаниями (-)

Рисунок 3 – Пример составления SWOT-анализа

После того, как список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей организации составлен, наступает этап выявления взаимозависимостей и взаимосвязей между ними. Для этого составляется матрица ССВУ, которая имеет следующий вид:

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p>Поле «силы - возможности»</p>	<p>Поле «силы – угрозы»</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<p>Поле «слабости - возможности»</p>	<p>Поле «слабости – угрозы»</p>

На каждом из полей необходимо рассмотреть все возможные получившиеся парные комбинации и выделить те из них, которые обязательно должны быть учтены при разработке стратегии.

Для тех пар, которые находятся на поле «силы-возможности» следует определить действия по использованию сильных сторон организации, для того, чтобы получить выгоду от возможностей, которые появились или могут появиться во внешней среде.

Для пар, которые находятся на поле «слабости-возможности», следует определить, как за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у организации слабости.

Если пара находится на поле «силы-угрозы», то следует рассмотреть возможности использования сильных сторон организации для устранения (компенсации) внешних угроз.

Для пар, находящихся на поле «слабости-угрозы», следует вырабатывать такие действия, которые позволили бы организации избавиться от слабых сторон и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Задачи SWOT-анализа:

- 1.Обобщение результатов анализа внутренней и внешней среды организации.
2. Выявление сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей организации.
3. Определение необходимых стратегических действий.
4. Является основой для разработки стратегии развития организации.

Плюсы и минусы анализа

Методика SWOT-анализа – достаточно популярна, и ее используют все кому не лень. Но на самом деле не все так просто. Поэтому сейчас расскажу плюсы и минусы анализа, чем он может помочь и в каких ситуациях его использовать нецелесообразно.

Плюсы

Часто руководству компании сложно рассмотреть бизнес со всех сторон. Для этого приходится детально погружаться в анализ рынка и конкурентов, в финансовую отчетность компании, изучать эффективность бизнес-процессов.

Анализ же позволяет согласовать все важные выводы между собой, хоть они и затрагивают совершенно разные сферы деятельности организации. Положительные стороны SWOT-анализа приведены в таблице 1

Таблица 1 – Положительные стороны SWOT-анализа

Плюсы	Пример
--------------	---------------

<p>Помогает понять, как повлиять на конкурентов</p>	<p>Компания является лидером рынка маркетинговых услуг по занимаемой доле. Однако выявлено, что у конкурентов квалификация персонала выше, а клиентская база шире. Чтобы улучшить свои конкурентные преимущества, необходимо ввести обучающие семинары и тренинги для персонала. Так, если решить данную слабую сторону бизнеса, репутация организации на рынке улучшится, а соответственно увеличится клиентская база</p>
<p>Помогает минимизировать риски</p>	<p>В век информационных технологий весь Ваш бизнес может находиться в компьютере. Поломка или кража этого устройства обозначает либо потерю всех данных, либо простой продаж на время восстановления. Решением по SWOT-анализу является приобретение программы для ежедневного резервного копирования файлов</p>
<p>Помогает выявить вектор развития компании</p>	<p>Компания выявила, что сильной стороной ее бизнеса является широкий ассортимент продукции (диверсификация). Однако анализ показал, что на локальный рынок заходит крупный игрок, который точно заберет себе долю рынка по конкретным товарным позициям. По SWOT-анализу компания решает сосредоточиться на одном товаре с наибольшей долей продаж</p>

Минусы:

Применение SWOT-анализа очень обширно. И изначально может показаться, что данный анализ – это универсальный и простой инструмент для аналитики, однако, несмотря на все видимые преимущества, он имеет ряд недостатков или особенностей:

- **Не имеет точных цифр.** SWOT-анализа не поможет, если Вам нужно в числах рассчитать влияние анализируемых факторов.
- **Не прогнозирует.** Вы можете разработать стратегию, но данный вид анализа не покажет Вам, к чему она приведет.
- **Не учитывает время.** Анализ, который Вы проводите сейчас, может сильно отличаться от результатов спустя полгода.

Методика составления SWOT-анализа приведена в приложении А.

4 Порядок выполнения работы:

- 1 Составить SWOT - анализ организации, для которой Вы разработали организационную структуру в практической работе №3
- 2 Разобрать практическую ситуацию (Приложение Б)
- 3 Ответить на вопросы

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

- 1 Дайте определение понятию «SWOT - анализ».
- 2 Назовите задачи SWOT – анализа
- 3 Перечислите плюсы и минусы SWOT - анализа

7 Список литературы

1. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие для СПО / В.А. Баринов. 4-е изд. переработанное и доп. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020, - 272с. ЭБС Знаниум <https://znanium.com>
2. Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.
3. Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Методика составления SWOT-анализа

Начнем с элементов SWOT-анализа, сущность его в том, что бизнес исследуется по 4 направлениям: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Кстати, из первых букв четырех факторов и складывается акроним SWOT, итак, расшифровка:

S – (strengths) сильные стороны

К сильным сторонам компании относятся анализ положительных факторов внутренней среды организации. Он отражает всё, что делает деятельность компании успешной, что является конкурентным преимуществом, то есть достоинства. Возможные варианты сильных сторон приведены в таблице 1.А

Таблица 1.А – Варианты сильных сторон компании

Направление	Возможные варианты
Сильные стороны (S)	<ul style="list-style-type: none">– Известное имя;– Репутация бренда;– Широкий ассортимент;– Отменное качество продукции;– Удобное месторасположение;– Большая клиентская база;– Развитая бонусная система;– Хорошие финансовые ресурсы;– Квалифицированный персонал;– Достойный уровень сервиса и обслуживания И так далее...

Пример

Рассмотрим как пример торговую компанию. И представим, что в данном случае сильные стороны – это владение преимущественными правами на какой-то контракт, большая клиентская база, значительные объемы поставок, хорошая репутация.

W – (weaknesses) слабые стороны

Слабые стороны – это анализ отрицательных факторов внутренней среды, который показывает зоны «просадки», сдерживающие экономический рост. Примеры возможных вариантов слабых сторон приведены в таблице 2.А

Таблица 2.А – Варианты слабых сторон компании

Направление	Возможные варианты
Слабые стороны (W)	<ul style="list-style-type: none"> – Высокие цены; – Раздутая клиентская база; – Слабый отдел продаж; – Высокая текучесть кадров; – Недостаточная квалификация персонала; – Отсутствие бюджета на маркетинг; – Некомпетентные управляющие кадры; – Плохие условия труда; – Слабая представленность на рынке; – Негативная репутация; – Маленький ассортимент; – Низкое качество товара. <p>И так далее...</p>

Пример

Вернемся к торговой фирме, сюда можно отнести отсутствие собственного автопарка, неспособность обеспечить своевременную доставку товара, неспособность справиться с имеющимися объемами отгрузок.

О – (opportunities) возможности

Возможности – включают в себя анализ положительных факторов внешней среды, который отражает скрытый потенциал. Это своего рода туз в рукаве. О котором Вы знаете, но держите напоследок. Примеры возможностей компании приведены в таблице 3.А

Таблица 3.А – Варианты возможностей компании

Направление	Возможные варианты
Возможности (O)	<ul style="list-style-type: none"> – Повышение доходов населения (компания может повысить цены); – Повышение барьеров входа в отрасль (конкурентам сложнее зайти на рынок); – Введение налоговых льгот (которые снизят Ваши обязательства); – Развитие технологий (например, появление новых площадок для привлечения клиентов);

	<ul style="list-style-type: none"> – Возможность выхода на новые рынки (например, рынок позволяет работать по всей России); – Возможность работы за рубежом (например, есть все нужные условия для поставки товаров в др. страну); – Возможность открытия нового направления бизнеса (есть возможность захвата новых ниш); – Уход с рынка конкурента (значит освободилась доля рынка); – Появление новых партнеров (которые упростят работу компаний); – Появление новых поставщиков (с более выгодными условиями). <p>И так далее...</p>
--	---

Пример

В связи с увеличением объемов поставок торговая фирма не справляется с доставкой продукции своими силами.

Но компания имеет возможность передать функции доставки на аутсорсинг, что поможет выполнить задачи по объемам поставок. К тому же это будет дешевле, чем содержание самого автопарка.

Т – (threats) угрозы

Угрозы в анализе – это анализ отрицательных факторов внешней среды, который отражает риски внешнего окружения, осложняющие достижение цели организацией. Примеры угроз, с которыми может столкнуться компания, приведены в таблице 4.А

Таблица 4.А – Возможные варианты угроз

Направление	Возможные варианты
Угрозы (Т)	<ul style="list-style-type: none"> – Ценовая конкуренция (придет игрок более крупный, установит цены ниже и Ваш бизнес прогорит); – Рост числа конкурентов (Ваши позиции могут ослабнуть); – Изменение законодательства и стандартов отрасли (могут повлиять на бизнес в негативную сторону);

	<ul style="list-style-type: none"> – Проблемы с поставщиками (может не быть нужного товара, значит нечего продавать); – Внедрение высоких технологий в отрасль (не каждая фирма может себе это позволить и закрывается); – Рост цен на сырье (рост издержек); – Ослабление национальной валюты (при международных расчетах); – Высокая зависимость от грузоперевозчика (задержка сроков поставки); – Сбой в оборудовании (например, вследствие этого потеря клиентской базы); – Форс-мажор (пожар, паводки и т.д.). <p>И так далее...</p>
--	--

Пример

Торговая компания является дистрибьютором одного крупного контракта. Однако собирается расширить зону своей работы на соседний регион, где уже есть дистрибьютор этого контракта.

В этом случае торговая компания не будет иметь исключительные права на контракт, то есть придется делить рынок с конкурентом. Существуют риски потери доли рынка.

Простая матрица

Для того, чтобы построить простую матрицу SWOT, первым делом, детально изучается бизнес, согласно критериям о которых написано выше.

После этого перечисленные факторы собираются и структурируются, и уже выводы по каждому направлению аналитики вносятся в отдельный квадрант матрицы SWOT. Пример матрицы SWOT-анализа приведен в таблице 5.А

Таблица 5.А – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Владение преимущественными правами на контракт; – Большая клиентская база; – Значительные объемы поставок; 	<ul style="list-style-type: none"> – Отсутствие собственного автопарка; – Неспособность обеспечить своевременную доставку товара; – Неспособность справиться с имеющимися объемами отгрузок;

– Хорошая репутация фирмы на рынке.	– Высокая текучесть кадров.
Возможности	Угрозы
– Возможность передать доставку на аутсорсинг; – Привлечение новых контрактов.	– Сокращение доли рынка в связи с потерей исключительных прав на дистрибьюторский контракт.

Далее, когда все данные визуализированы, главные выводы анализа нужно согласовать между собой, то есть свести все данные в матрицу решений. Но прежде немного о стратегиях.

Возможные стратегии SWOT-анализа

Чтобы разработать стратегии SWOT-анализа для компании, продукта или сайта (то есть ту самую матрицу решений) нужно соотнести все факторы между собой и придерживаться следующего алгоритма действий:

1. **Сильные стороны + возможности (стратегия прорыва).** Соотнести преимущества и возможности, детально расписать как «сила» компании может реализовать предоставленные возможности.

2. **Сильные стороны + угрозы (стратегия переходного периода №1).** Соотнести сильные стороны и угрозы и описать, с помощью каких преимуществ бизнеса можно уйти от возникших угроз и снизить риски.

3. **Слабые стороны + возможности (стратегия переходного периода №2).** Соотнести слабости с возможностями и показать эффект, как можно уйти от слабостей бизнеса и превратить их в сильные стороны.

4. **Слабые стороны + угрозы (стратегия выживания).** Соотнести слабости и угрозы и отразить в таблице, как с помощью ликвидации слабостей можно снизить выявленные угрозы.

Так, разработка стратегии по результатам аналитики сводится к основным правилам: уход от слабых сторон бизнеса и использование силы по максимуму.

Матрица решений

Когда уже известны стратегии SWOT-анализа, то переходим к составлению развернутой матрицы. Развернутый SWOT-анализа – это разработка стратегии развития. Пример развернутой матрицы SWOT-анализа приведен в таблице 6.А

Таблица 6.А – Развернутая матрица SWOT-анализа

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Стратегия прорыва Начать работать по новым контрактам	Стратегия переходного периода №2 Повысить качество доставки за счет передачи этой функции на аутсорсинг
Угрозы	Стратегия переходного периода №1 Благодаря хорошей репутации, клиентской базы и объемов продаж, мы ведем переговоры о продлении исключительных прав на контракт	Стратегия выживания За счет повышения сервиса и качества доставки, мы увеличиваем покрытие рынка и клиентскую базу, что повысит долю рынка и сохранит за нами исключительные права на контракт

Правила

Перед тем как делать SWOT, важно выделить несколько моментов, на которые стоит обратить внимание:

1. **Используйте факты.** Ничем не подкрепленная информация имеет совсем небольшую значимость, поэтому подкрепляйте ее фактами.
2. **Избегайте субъективных оценок.** Для более точной оценки привлекайте несколько специалистов, проводите брейнштормы и фокус-группы.
3. **Внимательно выбирайте вопросы.** Вы можете потратить много времени на поиск ответов, которые позднее Вам совсем не пригодятся.
4. **Не перегружайте решение информацией.** В таблицу вносятся только стратегически важные выводы анализа. Здесь важно помнить о принципе Парето и делить информацию, согласно этого закона.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4

Решение ситуационных задач на мотивацию персонала

1 Цель работы: получить навыки мотивации персонала

2 Время выполнения работы 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Всю многообразную деятельность по управлению организацией как социотехнической системой можно представить в виде выполнения ограниченного числа функций.

Функции управления характеризуют разделение и специализацию труда в сфере управления.

Процесс управления состоит из 4-х взаимосвязанных функций, которые образуют цикл менеджмента:



Планирование – это стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия.

Функция планирования предполагает ответы на вопросы: какими должны быть цели организации, чтобы достичь этих целей.

Функция организация. Термин «организация» происходит от французского слова «organisation» и означает устройство, сочетание кого-либо или чего-либо в единое целое. Функция «организация» предполагает формирование структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей и определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы – персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и т.д.

Функция контроля. Это управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Эта функция осуществляется через наблюдение, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. Контроль должен быть всеобъемлющим.

Функция мотивация. Для обеспечения успешного выполнения работы и продвижения к намеченным в планах целям менеджер должен побуждать людей эффективно трудиться. Для этого осуществляется материальное и моральное

стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития.

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

Существует несколько теорий мотивации:

1. Политика кнута и пряника
2. Психологические теории мотивации, к которым относятся содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные основываются на определении тех внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К ним относятся теории Маслоу, Дэвида Мак Клелланда, Эдварда Лоулера.

Чтобы понять смысл этих теорий нужно знать, что такое потребности.

Потребность - ощущение человеком физиологически или психологически недостатка в чем-либо.

Различают: *первичные* - физиологические, как правило, врожденные, *вторичные* - психологические.

Когда человек ощущает потребность, она пробуждает в нем состояние устремленности к какой-либо цели.

Согласно теориям мотивации, существование потребностей, как правило, обнаруживается в поведении людей. Они поведением демонстрируют недостаток чего-либо, когда в нем физиологически или психологически нуждаются. Потребности свойственны всем людям. Если человеку удалось определенным образом удовлетворить ту или иную потребность, он будет стремиться и в будущем, в подобных обстоятельствах, решать проблему удовлетворения потребностей тем же, опробованным, способом. Задача менеджеров, с одной стороны, создавать в организациях такие условия труда, которые бы позволяли людям удовлетворять свои потребности. С другой стороны – обеспечивать достижение целей организации.

Потребности людей делятся на две большие группы: *первичные* потребности (или физиологические) и *вторичные* (психологические). К первой группе относят потребности в пище, воде, воздухе, сне. Ко второй группе – потребности в успешной деятельности, в признании, во власти, в привязанности, в самовыражении. Первичные потребности, а их еще иногда называют низшими, закладываются в человеке природным, генетическим путем. Вторичные потребности, или высшие, осознаются и формируются в процессе развития человека, накопления жизненного опыта. Их глубина, масштаб и число находятся в связи со знаниями, которыми располагает человек, со степенью его интеллектуального развития. Различия между людьми, в связи с обретенными ими высшими потребностями, на практике всегда более значительны, нежели различия в связи с присущими им первичными потребностями.

Когда менеджеры ориентируются на удовлетворение потребностей людей в организациях, они сталкиваются обычно со многими сложностями. Во-

первых, они узнают, что совокупность потребностей каждого отдельного работника организации всегда индивидуальна. Во-вторых, люди, добившиеся удовлетворения потребностей, ведут себя по-разному. В-третьих, у менеджеров возникают обычно трудности с созданием для каждого индивидуальных условий труда. Порой их попросту невозможно создать. Таким образом, менеджеры снова и снова приходят к выводу о том, что мотивация труда является делом весьма не простым и достаточно трудоемким. Она с их стороны требует немалых усилий и индивидуального подхода, как к каждой отдельно взятой организации, так и к каждому сотруднику, в ней работающему. Различия между людьми приводят к тому, что средства мотивации, разработанные для одних сотрудников, оказываются неподходящими для других. Формы мотивации, рассчитанные на одни условия труда, перестают «работать» в других условиях.

Теории мотивации:

1. Теория «кнута и пряника»

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых методов был метод кнута и пряника. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали, как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей. Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

2. Современные теории мотивации

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации делятся на две категории: содержательные и процессуальные.

2.1 Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Дэвида Мак Клеелланда и Фредерика Герцберга.

Создавая свою теорию мотивации, Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (Приложение Б).

А. Маслоу хотел показать, что потребности низших уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак Клеелланда. Мотивационная теория

достижения цели Д. Мак Клеланда основана на удовлетворении наиболее важной в структуре личности *потребности в смысле жизни*. Удовлетворение потребности в смысле жизни может принимать, в зависимости от личности, разнообразные формы: стремление к власти, к деньгам, успеху и т.д.

Мотивация на основании потребности в причастности по Мак Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг предложил другую модель мотивации, выделив *две группы* факторов:

1) гигиенические (внешние по отношению к работе), которые снимают неудовлетворенность работой;

2) факторы мотивации (внутренние, присущие самой работе).

К первой группе относятся:

- достаточная заработная плата;
- уважительное отношение начальника;
- нормальные взаимоотношения в коллективе.

Эти факторы, если они достаточны, всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности у работника, но сами по себе они не являются факторами-мотиваторами.

Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов (вторая группа): *ощущение успеха, признание со стороны окружающих, рост возможностей (возможность делового и творческого роста)*. Ф.Герцберг полагает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда считает их реализацию неадекватной или несправедливой.

2.2 Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется две основные процессуальные теории мотивации: *теория ожидания и теория справедливости*.

Теория ожидания базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным, необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотива-

ции к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение; вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением. Процесс мотивации можно представить в следующем виде:



Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает *теория справедливости*. Теория справедливости постулирует, что люди, субъективно определяющие отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то есть человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне, или даже увеличивать ее.

Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

Мотивация может иметь следующие формы:

1. Материальная компенсация за повышенные затраты труда.
2. Денежное вознаграждение - премия.
3. Повышение в должности.
4. Поощрение свободным временем.
5. Информация в печати о достижениях, грамоты и т.д.

6. Личное признание руководством.

Теория подкрепления мотивации предполагает использовать *положительные* и *отрицательные* виды подкрепления (определенные, оперативные меры) для усиления мотивации индивидов. Менеджеры, рассматривая изменения в поведении, могут использовать следующие четыре вида подкрепления.

1. Положительное подкрепление – это похвала, в том числе публичная, признание заслуг, денежная премия.

2. Отрицательное подкрепление оно заключается в отсутствии положительного подкрепления (работник избегает негативных последствий, например, отсутствие выговора).

3. Прекращение подкрепления – это воздержание от положительного подкрепления, т.е. не хвалить и не отмечать заслуг работника, хотя он это ценит (нулевое внимание).

4. Наказание – это выговор, в том числе публичный, другие санкции.

4 Порядок выполнения работы:

1. Разобрать производственные ситуации на мотивацию персонала (Приложение А)

2. Разработать программу стимулирования труда персонала организации, для которой Вы разрабатывали организационную структуру в практической работе №2.

Рекомендации по составлению программы стимулирования труда персонала приведены в приложении Б.

3. Ответить на вопросы к защите практической работы

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы

Порядок выполнения работы

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

1. Какую роль в мотивации играют вознаграждения?

3. Назовите денежные и неденежные формы стимулирования персонала

4. Назовите наиболее важные, по Вашему мнению, мотиваторы для следующих лиц:

- Вас лично в учебной группе;
- квалифицированного рабочего;
- неквалифицированного рабочего;

- врача, юриста?

5. Какую работу Вы хотели бы получить после окончания колледжа? Используя “пирамиду потребностей” А. Маслоу, объясните, почему эта работа Вас привлекает?

6. Какие способы мотивации лучше подходят для стимулирования:

- быстрого выполнения задания;
- риска;
- изобретения;
- самостоятельной работы;
- точности и аккуратности;
- новых идей?

7 Список литературы:

1. Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

3. Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Разобрать производственные ситуации

Ситуация 1. На крупном промышленном предприятии дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка это некогда процветающее предприятие. У него уменьшилось количество заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании Совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с работниками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам хватило на более длительное время.

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?

2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 2. Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович упокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и

не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

Ситуация 3. Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?

Мотивация сотрудников — 6 примеров удачных решений

I. В банковской сфере можно рассмотреть программу мотивации сотрудников на примере «Промсвязьбанка». Руководство финансового учреждения разработало четкую, прозрачную систему стимулов для персонала, включающую:

1. Материальные факторы:

а) Оплата труда:

- вознаграждение за достижение целей или KPI;
- награждение победителей конкурсов на лучшие продажи;
- премирование за идеи, поданные в проект «банк идей».

б) расширенный социальный пакет, из которого можно выбрать любые три пункта:

— добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;

— абонементы в фитнес-клуб;

— оплата стоимости туристической путевки и для сотрудника и детей в возрасте до 15 лет;

— оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 15 лет;

— доплата на получение второго высшего образования или посещение курсов повышения квалификации;

— дополнительные дни отпуска;

— взносы на накопительную часть пенсии;

— оплата больничного листа.

в) дополнительные стимулы:

— ипотечное кредитование;

— поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам);

— льготы от партнеров (скидки на брендовую одежду, автомобили, туристические поездки и другое).

2. Нематериальные факторы:

— система повышения квалификации;

— внутренний конкурс на замещение вакантных руководящих должностей;

— корпоративный спорт;

— корпоративные праздники,

— корпоративный портал и внутренняя социальная сеть.

В результате внедрения системы была решена задача снижения текучести кадров, уменьшившейся на 30%, и повышения лояльности работников.

Подробнее: <http://www.psbank.ru/Bank/Career/Benefits>

II. Известный разработчик компьютерных игр — компания **Nival Interactive** — поставила задачу найти и удержать персонал редких для отечественного рынка специальностей: игровых дизайнеров и программистов. Пред-

приятие создало собственную систему мотивации сотрудников — пример креативного подхода к решению задачи.

Компания предложила работникам:

1. Участие в интересных, инновационных проектах с возможностью обучения прямо в ходе работы — у отечественных и зарубежных коллег, у преподавателей ВГИКа, у известных художников, кинооператоров;
2. Заработную плату выше, чем средняя по отрасли, систему премирования за успешно завершённые проекты, оплату мобильной связи, беспроцентные ссуды;
3. Удобный график работы без четкой фиксации времени;
4. Организацию офисного пространства в соответствии с пожеланиями персонала, выявленными путем опроса;
5. Предоставление бесплатного питания на рабочем месте, создание уголков отдыха;
6. Корпоративные мероприятия, турпоездки.

Это яркий пример нематериальной мотивации сотрудников

Система постоянно совершенствуется, для чего ежегодно проводятся собрания и опросы персонала с целью выявления потребностей и внесения дополнений в программу. Фактически, работники сами определяют необходимые мероприятия по стимулированию.

Сегодня в компании нет дефицита кадров, более того, на каждое место претендует до 10 сотрудников «редких» специальностей.

III. Нефтяная компания ПАО «Лукойл» задалась целью создать устойчивый имидж солидного работодателя и провести стандартизацию системы поощрений персонала. Она разработала целостную политику управления кадрами во всех региональных подразделениях, обязательную, четкую и прозрачную. Комплексный подход к мотивации сотрудников — пример для подражания всем предприятиям.

Перечень стимулирующих факторов включает:

1. Материальную часть:

а) прямое вознаграждение:

— фиксированное (зарплата и дополнительные выплаты за выполнение КРІ);

— переменное (годовые и долгосрочные премиальные выплаты);

б) не прямое вознаграждение:

— программы социальной защиты (государственные и корпоративные);

— дополнительные льготы (общие и для отдельных категорий сотрудников).

2. Нематериальная часть (государственная система поощрения и корпоративная).

В результате внедрения системы компания получила желаемый имидж, смогла упростить систему управления кадрами и повысить лояльность работников.

Подробнее: http://www.lukoil.ru/materials/doc/LUKOIL-HR_Policy.pdf

IV. Другой пример мотивации сотрудников — это компания РА «Промо-центр» — одно из крупнейших российских агентств, специализирующихся на BTL-маркетинге. Стоит рассмотреть блестящее решение этой компанией задачи мотивации сотрудников на примере системы стимулирования промоутеров. Обычно на такую работу набирают студентов. Молодежь часто рассматривает участие в промо-акциях, как временную подработку, и халатно относится к своим обязанностям. Компания решила поднять престиж профессии и эффективность труда персонала.

РА «Промо-центр» построило систему стимулирования сразу в нескольких направлениях:

- предоставление возможности высокого, стабильного, прогнозируемого заработка при условии сохранения удобного графика работы;
- внедрение системы премирования, перераспределения фонда поощрений в пользу активно и добросовестно работающего персонала;
- организация конкурсов и награждение победителей;
- создание возможностей для карьерного роста до позиций координатора проектов, супервайзера;
- формирование командного духа, единого коллектива;
- организация корпоративных праздников, развлечений для работающих студентов.

В результате внедрения системы повысилась дисциплина персонала, уменьшилась текучесть кадров на 35%.

Подробнее: <http://www.btl-center.ru/>

V. Самарская клиника репродуктивной медицины «Эко» разработала эффективную систему стимулирования персонала на предприятии для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, лучших в своей профессии. Такая мотивация сотрудников — пример для всех медицинских учреждений.

Основная цель системы сформулирована, как «обеспечение мира и достатка для работников». В перечень факторов повышения лояльности персонала входят:

- материальные поощрения (высокая зарплата; премии по результатам работы и за выслугу лет; организация обучения и стажировок в ведущих отечественных и зарубежных клиниках; обеспечение бесплатным питанием на местах, рабочей одеждой, дотациями на сотовую связь и бензин; кредитование сотрудников);
- нематериальные (организация досуга — корпоративные мероприятия, походы в театр, туристические поездки, поздравления ко дню рождения).

Реализация программы позволила полностью укомплектовать штат специалистами, многие из которых считаются лидерами в профессии.

VI. Московский холдинг «СКМ Групп» — ведущая инвестиционная компания задалась целью повысить лояльность и эффективность персонала. Мощная система мотивации сотрудников — пример ответственного отношения руководства к кадрам.

В программу стимулирования «СКМ Групп» включены:

— материальные факторы (высокая заработная плата, рассчитываемая на основе показателей эффективности — KPI; призы за победу в конкурсах; 15% скидки на приобретение недвижимости в домах, построенных предприятием, предоставляемые сотрудникам, отработавшим более 3 лет; оплачиваемые отпуска и путевки);

— нематериальные факторы (организация спортивных мероприятий — трофи-рейдов, выездов на охоту; проведение корпоративных праздников).

Благодаря программе стимулирования, в компании решена проблема текучести кадров, значительно повысилась эффективность труда персонала.

Подробнее: <http://www.hr-skmg.ru/index>

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

Разработка плана проведения деловой беседы с клиентом

1 Цель работы Получение навыков разработки плана проведения деловой беседы

2 Время выполнения работы – 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Беседа – это стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать у другого человека или группы людей желание к действию.

Деловая беседа – это словесный контакт, инициатор которого преследует определенные цели.

Деловая беседа требует тщательной подготовки и базируется на этических нормах и правилах.

Выделяется три типа бесед:

1. *Регламентированная беседа* по определенному образцу, подчиняющаяся строгим правилам.

2. *Целенаправленная беседа* со взаимным обменом информацией, ставящая перед собой цель раскрыть возможности и готовности человека выполнять ту или иную работу.

3. *Свободная беседа*, позволяющая выбрать лучшую кандидатуру из имеющихся и определить способности человека мыслить самостоятельно.

Структура деловой беседы включает 6 фаз:

1. Подготовка к беседе.

Ведущим элементом в подготовке деловой беседы является планирование, т.е. определение цели встречи, разработка стратегии и тактики достижения цели.

1.1 Выберите метод изложения беседы:

- чтение (самый нежелательный);
- закрытое изложение с дискуссией (дискуссия проводится в конце беседы);

- открытое изложение с промежуточными вопросами (имеется опасность того, что вас могут вынудить свернуть с начатого пути);

- разговорный стиль

1.2 Набросайте предполагаемые вопросы собеседнику

1.3 Рекомендуется продумать возможный ход предстоящей беседы, проверить действенность своих аргументов, логическую связь формулировок и спрогнозировать реакцию собеседника. Просмотрите документы и другие материалы. Которые могут понадобиться в ходе беседы

1.4 Договоритесь о времени начала беседы. О беседе, как правило, договариваются за несколько дней. Это позволяет заранее продумать возможное её течение и основные детали. Время, выбранное для беседы, должно быть удобным и вам и вашему собеседнику.

1.5 Проверьте готовы ли вы к беседе

2. Начало беседы

Начало беседы влияет на её дальнейший ход. Во время беседы к собеседнику лучше обращаться по имени–отчеству. Необходимо расположить к себе собеседника с первых фраз и вопросов, которые могут не иметь прямого отношения к теме беседы.

Задачи:

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

3. Передача информации.

Задачи:

- сбор информации по проблемам и пожеланиям собеседника;
- выявление мотивов и целей собеседника;
- передача запланированной информации;
- анализ и проверка позиции собеседника

Во время беседы необходимо привлечь внимание собеседника, если вы будете говорить только о ваших проблемах, не затрагивая интересов собеседника, то на успех беседы рассчитывать трудно. Поэтому следует связать ваш вопрос с проблемами собеседника, или найти, что может его заинтересовать в вашем вопросе или предложении. Во время беседы не давайте обещаний, которые вы не уверены, что сможете выполнить, и не делайте выводов за собеседника. В деловой беседе недопустимо срывать на собеседнике своё плохое настроение, проявлять пренебрежительное отношение к собеседнику, обрывать собеседника на полуслове, демонстрировать своё превосходство.

4. Аргументирование

Это самая трудная фаза беседы. Она требует больших знаний, присутствия духа, напористости, корректности высказываний.

Аргументация может быть:

100% степени обработки, когда позиция собеседника меняется на диаметрально противоположную, когда его «нет» превращается в «да» и наоборот.

50% степень обработки, когда достигается частичное изменение позиции собеседника.

5. Опровержение доводов собеседника (нейтрализация)

Задачи:

- объяснение высказанных или невысказанных возражений, сомнений, замечаний;
- нейтрализация или опровержение возражений собеседника

6. Принятие решения

Задачи:

- достижение основной или запасной цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.

На завершающем этапе деловой беседы принимается окончательное решение, которое должно излагаться четко и убедительно. Финал беседы должен стимулировать реализацию принятых решений и заложить основу для дальнейших встреч. Необходимо поблагодарить собеседника за беседу и выразить уверенность в успешности дальнейшего сотрудничества. Основные типы собеседников и приемы общения с ними приведены в таблице 1

Таблица 1 - Основные типы собеседников и приемы общения с ними

Вздорный человек	Позитивный человек	Всезнайка	Болтун	Трусишка	Незаинтересованный человек	«Важная птица»	Почемучка
1 Остаться в рамках профессиональной беседы и быть совершенно спокойным и уверенным в собственной компетентности	1 Дать возможность подвести итоги беседы	1 Потребовать от остальных собеседников выразить определенную позицию в отношении его утверждений	1 С максимумом такта остановить, когда он начнет отклоняться от темы разговора	1 Задать легкие и доверительные вопросы	1 Задать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу	1 Не допускать никакой критики по адресу других лиц, как присутствующих, так и отсутствующих;	1 При групповой беседе направить его вопросы на других участников беседы или ему самому
2 Дать возможность другим собеседникам опровергнуть его утверждения	2 Умеренно включаться в дискуссию	2 Посадить его рядом с ведущим беседу	2 Если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения	2 Применять ободряющие формулировки типа: «Всемирно было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»	2 Задать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным	2 Нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;	2 При индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете»
3 Постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы	3 Побуждать его к активному участию в дискуссии	3 Время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться	3 Заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент	3 Продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание	3 Выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечающих на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»	3 Время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно	3 На вопросы информационного характера отвечать сразу
4 Если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;	4 Стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к	4 Попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения	4 Как и «Всезнайку», посадить его поближе к ведущему беседе или другой авто-	4 Помогать ему формулировать мысли, используя прием выяснения	4 Постараться выяснить, что интересно лично его.	4 Не раздражаться из-за его манеры «вообще». Помнить, что ваша цель – кон-	

	решению дискуссион- ных вопро- сов		ритетной личности			структивное проведение беседы «здесь и те- перь»	
5 Постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником	5 В критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него	5 Предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения	5 Спросить поименно участников беседы, каково их мнение	5 Решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес		5 До определенного момента соглашаться с ним, чтобы уменьшить его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что...?»	
6 В критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.		6 Иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.		6 Специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.			

4 Порядок выполнения работы:

1 В соответствии с алгоритмом действий, изложенном в теоретической части, разработать план проведения деловой беседы с клиентом с учетом типа собеседника и типа беседы (Приложение А)

2 Используя организационную структуру организации, разработанную в практической работе №2, смоделируйте коммуникации, дав их характеристику по следующим видам:

- вертикальные,
- горизонтальные,
- прямые,
- обратные,
- восходящие,
- нисходящие,
- устные,
- письменные,
- формальные,
- неформальные

3 Ответить на контрольные вопросы

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы

Задание

Выполненное задание

Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

1 Назовите типы бесед.

2 Назовите и фазы деловой беседы.

3 Назовите методы проведения деловых бесед.

4 Назовите барьеры в межличностных коммуникациях и пути их преодоления

5 Назовите барьеры в организационных коммуникациях и пути их преодоления

7 Список литературы

1. Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

3 А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

4. Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Варианты задания

№ варианта	1	2	3	4	5	6	7	8
Типы собеседников	Вздорный человек	Позитивный человек	Всезнайка	Болтун	Трусишка	Незаинтересованный человек	«Важная птица»	Почемучка
Тип беседы	регламентированная	целенаправленная	свободная	регламентированная	целенаправленная	свободная	регламентированная	целенаправленная

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6

Разработка процесса принятия управленческого решения

1 Цель работы: Получить навыки принятия решений

2 Время выполнения работы 2 часа

3 Краткие теоретические сведения

Основным результатом деятельности руководителя являются решения.

Решение – это выбор наилучшего варианта действий из многих возможных.

Решение – это всегда выбор альтернативы. Решение принять легко, трудно принять – хорошее решение. Решение должно быть не только правильным, но и оптимальным.

Принятие решения – психологический процесс. Решения руководителя часто связаны с благосостоянием и жизнью многих людей.

Различают следующие виды решений:

1. Организационные – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои должностные обязанности. Отвечают на вопрос: Каким быть? Они могут быть:

- *запрограммированные* – результат реализации определенной последовательности шагов

- *незапрограммированные* – принимаются в новых, неожиданных условиях.

2. Информационные – оценка полученной информации. Отвечают на вопрос: Что правда?

3. Оперативные решения – решения на действия. Отвечают на вопрос: как действовать?

С точки зрения подхода к принятию решения они различаются на:

1. *Интуитивные решения* – принимаются на основании собственного ощущения, что выбор сделан правильно.

2. *Решения, основанные на суждениях* – выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

3. *Рациональные решения* – обосновываются с помощью аналитического процесса.

4. *Импульсивные решения* – принимаются под воздействием сиюминутного настроения.

5. *Рискованные решения* – обоснованные, но связанные с риском.

Этапы принятия рационального решения:

1. Диагностика проблемы /сбор информации, ее фильтрация/.

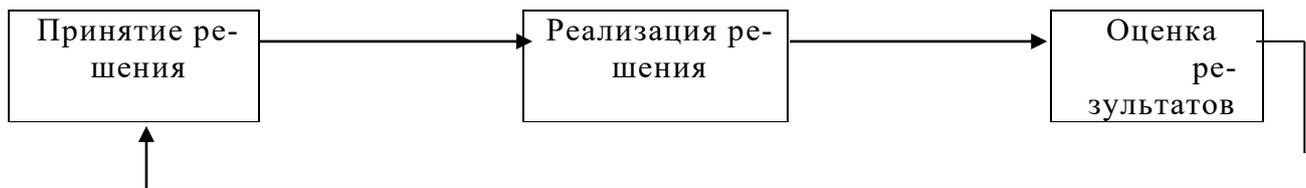
2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений

а) решения могут быть не реалистичными

б) причина может быть вне организации

3. Определение альтернатив /должно быть не менее 2-х, но не очень много/.
4. Оценка альтернатив /определяются их достоинства и недостатки, возможные последствия/.
5. Выбор альтернативы с наиболее благоприятными последствиями
6. Реализация и контроль
7. Обратная связь /измерение и оценка, последствий решения.

Процесс принятия решения:



Факторы, влияющие на процесс принятия решения:

1. Личностные оценки руководителя (каждый обладает своей системой ценностей)
 2. Среда принятия решения – уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.
 3. Информационные ограничения
 4. Поведенческие ограничения (разное восприятие проблемы, требующей решения, симпатии, антипатии)
 5. Взаимозависимость решений (одно решение может потребовать решения других проблем)
 6. Время, имеющееся в распоряжении
- Если реализовано неверное решение, нужно сначала получить данные, объясняющие причины ошибок, а затем определить, какие нужно внести коррективы.

Методы принятия решений:

1. Платежная матрица
2. Метод мозговой атаки (мозгового штурма)
3. Метод Дельфи
4. Дерево решений
5. Моделирование

4 Порядок выполнения работы:

1. Разобрать производственные ситуации, разработав план процесса принятия управленческого решения (Приложение А)
2. Проработав тест (Приложение Б), определите решительная ли Вы личность.
3. Ответьте на вопросы

5 Содержание отчета

Тема работы

Цель работы
Порядок выполнения работы
Выполненное задание
Ответы на контрольные вопросы

6 Вопросы к защите практической работы:

1. Дайте определение решения.
2. Назовите виды решений.
3. Назовите методы принятия решений.
4. Назовите этапы процесса принятия решения
5. Заполните таблицу, указав, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее. Ответ обоснуйте:

Условия принятия решения:	Способ принятия управленческого решения
- дефицит времени	
- для избежания субъективизма	
- для большей продуманности возможных последствий	
- при наличии конфликтной ситуации	
- при низкой квалификации сотрудников	
- для снижения сопротивления несогласных	

6. Дайте описание процесса принятия решения по вопросу снижения трудовой дисциплины в течение последнего месяца.

7 Список литературы:

1. Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.
2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.
3. Конспект лекций.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Разобрать производственные ситуации и разработать план принятия решения:

1. Вышестоящей инстанцией вам предложено провести реорганизацию в области организации оплаты труда, в результате которой заработок людей уменьшится.

Коллектив не поддерживает эти меры.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

2. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

3 Работник грубо нарушил этику служебного поведения, что получило огласку и всеобщее осуждение.

Поступок работника не содержит действий, наказуемых в дисциплинарном или ином порядке.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

4. Вас назначили руководителем коллектива, в котором прежний руководитель не мог добиться высокого уровня дисциплины.

Подчиненные привыкли к невыполнению распоряжений руководителя. Результаты работы оставляют желать лучшего.

К какому виду относится принятое решение? Назовите метод принятия решения.

5. Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы? Назовите методы принятия решения

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ТЕСТ

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на другую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу, мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли Вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравилась, купите ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли заранее свой отпуск, не полагаясь на «авось»?
12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Обработка результатов

вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
«да»	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
«нет»	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Интерпретация

От 0 до 9 очков – Вы очень нерешительный человек. По любому поводу долго взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на другого человека, вздыхаете с облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и решение часто принимаете половинчатое.

От 10 до 18 очков – вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь

обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени, тогда Вас начинают одолевать разные сомнения. Больше полагаетесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить вопрос.

От 19 до 28 очков – Вы достаточно решительный человек. Ваша логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать их.

От 29 очков и выше – нерешительность – это неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выслушивать чье – либо мнение. Вы принимаете единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь скрыть.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

3.2.1 Печатные издания

1. Н.Н. Барабаш Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

2. А.П. Панфилова Психология общения: Учебник для студентов СПО / А.П. Панфилова - М.: Издательский центр «Академия», 2020.- 208с.

3.2.2 Электронные издания (электронные ресурсы)

2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 305 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-7906-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003>.

3. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471002>.

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А.Я. Кибанов. - М.: КноРус, 2020.- 208с. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>

5. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469833>.

6. Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.]; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 448 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02995-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/472002>.

3.2.3 Дополнительные источники

1. Кукушин В.С. Психология делового общения. Учебное пособие. Издательский центр «МарТ», Ростов-на-Дону, 2010

2. Мескон М.Х., Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2007.

3 Шеламова Г.М. Деловая культура и психология общения. Учебник. 9-е изд., перераб. М. ИЦ «Академия», 2009

4. Мескон М.Х., Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2007.