

**Методические указания  
по организации практических занятий  
по учебной дисциплине  
Менеджмент в профессиональной деятельности**

**Специальность**  
*09.02.07 Информационные системы и программирование*

2023

Методические указания по дисциплине Менеджмент в профессиональной деятельности разработаны с учетом ФГОС среднего профессионального образования специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование, предназначены для студентов и преподавателей колледжа.

Методические указания определяют этапы выполнения самостоятельной работы, содержат рекомендации по выполнению индивидуальных заданий и вопросы для самоконтроля, а также список рекомендуемой литературы.

Составитель (автор): преподаватель колледжа

Рассмотрены Учебно- методическим советом колледжа

Протокол № от «30» июня 2023 г

Председатель УМС специальности \_\_\_\_\_

и утверждены решением Педагогического совета колледжа.

Протокол № от «30» июня 2023 г

Рекомендованы к практическому применению в образовательном процессе.

## Пояснительная записка

Менеджмент — важнейшая составная часть управления, предметом которой являются социальные отношения в процессе управления. Таким образом, предметом менеджмента как науки являются отношения, складывающиеся между людьми в процессе управления.

Менеджмент можно рассматривать и как профессиональную деятельность. С этой точки зрения менеджмент представляет собой вид деятельности, который предполагает целенаправленную концентрацию усилий людей для получения заранее определенного экономического результата.

Цель дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности» - подготовка специалистов, обладающих теоретическими знаниями и практические навыки в постановке и обосновании целей управления и мобилизации усилий персонала для достижения поставленных целей, дает возможность принимать научно обоснованные решения, управлять предприятиями и организациями как целостными системами.

Практические занятия направлены на формирование и развитие умений:

- направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;
- принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;
- мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;
- применять приемы делового общения в профессиональной деятельности.

Для реализации данных умений студент должен знать:

- особенности современного менеджмента;
- функции, виды и психологию менеджмента;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;
- информационные технологии в сфере управления.

Цель методических указаний: оказание помощи студентам в выполнении практических заданий. Настоящие методические указания содержат задания, которые позволят студентам овладеть фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по специальности, опытом творческой и исследовательской деятельности.

Современные требования предполагают наличие у специалистов не только глубоких теоретических знаний, но и прочных навыков практического опыта. Такие навыки могут быть получены путем многократных упражнений в решении конкретных задач. Задачи – одно из действенных средств обучения, важнейший вид самостоятельной работы студентов и средство приближения обучения к производству.

Задачи решаются непосредственно на практических занятиях, а также могут быть выданы на самостоятельную работу. Перед решением каждой конкретной задачи студенту необходимо, воспользоваться литературой из списка в конце методических рекомендаций, достаточно полно и подробно изучить теоретический материал по соответствующей теме. На практические занятия предусмотрено 17 часов.

Преподаватель осуществляет контроль результатов практических занятий в аудитории.

Результаты контроля используются для оценки текущей успеваемости обучающихся. Оценка текущей успеваемости обучающегося выставляется преподавателем в журнал теоретического обучения.

**Содержание**

1.Практическое занятие 1	5
2.Практическое занятие 2	6
3.Практическое занятие 3	7
4.Практическое занятие 4	8
5.Практическое занятие 5	9
6.Практическое занятие 6	10
7. Практическое занятие 7	11
8. Практическое занятие 8	13
9. Практическое занятие 9	15
7. Рекомендуемая литература	17

## **РАЗДЕЛ 1 Организация и ее среда**

### **ТЕМА 1.2 Внешняя и внутренняя среда организации.**

#### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1**

**1. Наименование темы практического занятия: «Анализ внешней и внутренней среды организации в заданной ситуации»**

**2. Количество часов— 2**

**3. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Внешняя и внутренняя среда организации»;

- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем установления индивидуальных и групповых целей; применить на практике умение управлять по целям.

**4. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

**5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.**

**Опорные вопросы:**

- Факторы внутренней среды организации.
- Факторы внешней среды организации.

**6. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

#### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №1**

**Задание.** Ознакомьтесь с представленной ситуацией. Ответьте на вопросы.

##### **Ситуация**

Совершенно очевидно, что мир быстро меняется, и для того, чтобы выжить, мы тоже должны меняться. Точно также верно утверждение, что один человек не может непосредственно руководить тысячей подчинённых. Эти истины не кажутся столь очевидными для руководителей одной организации. Её руководитель издаёт вердикты, не консультируясь с простыми смертными, и ожидает, что они беспрекословно будут выполнять его распоряжения. Может ли столь консервативная организация выжить в постоянно меняющихся условиях рыночной экономики? Почему?

##### **Вопросы и задания к ситуации**

1. Подумайте, насколько обязательно меняться всем организациям в условиях рыночной экономики.
2. Письменно приведите доводы в пользу своей точки зрения.

##### **Порядок выполнения работы:**

1. Прочитайте ситуацию.
2. Выделите главную мысль.
3. Составьте конспект фактов и событий.

4. Выполните задание к ситуации.

## **РАЗДЕЛ 2 Функции менеджмента**

### **ТЕМА 2.2 Планирование в системе менеджмента**

#### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2**

**1. Наименование темы практического занятия: «Определение миссии организации».**

**2. Количество часов— 2**

**3. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Планирование в системе менеджмента»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем получения практических навыков по определению философии бизнеса.

**4. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

**5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.**

**Опорные вопросы:**

- Понятие миссии и целей организации.
- Компоненты миссии.

**6. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

#### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №2**

**Задание.** Ознакомьтесь с представленной ситуацией. Ответьте на вопросы к ситуации.

##### **Ситуация**

Фирма «Ю Эс Спринт» рискнула двумя млрд.долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм-конкурентов. Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причём передаваемая информация практически не искажается.

Через два года фирма «Спринт» располагала уже 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить ещё свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко удалёнными точками растёт на 8% в год, пропускная способность сети учетверилась.

##### **Вопросы и задания к ситуации**

1. Подумайте, насколько обязательно всем организациям в условиях рыночной экономики установить смысл своей деятельности, определив главную цель.
2. Письменно приведите доводы в пользу своей точки зрения.

**РАЗДЕЛ 2 Организация и ее среда**  
**ТЕМА 2.3 Структура организации.**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3**

**1. Наименование темы практического занятия: «Построение структуры управления в заданной ситуации»**

**2. Количество часов— 2**

**3. Цели занятия:** Ознакомление студентов с различными структурами управления определение их достоинств и недостатков.

**4. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

**5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:**

- Понятие организационной структуры.
- Характеристика линейной структуры управления.
- Характеристика функциональной структуры управления.
- Характеристика линейно–функциональной (смешанной) структуры управления.
- Характеристика матричной структуры управления.
- Преимущества и недостатки организационных форм управления

**6. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

**ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №3**

**Практическое упражнение: «Оптимизация функциональной структуры ОАО «Электросила».**

**Ситуация 1.**

**Задание:** оптимизируйте функциональную структуру производственных подразделений электромашиностроительного предприятия – ОАО «Электросила» (далее АО «Э»), используя вышеозначенную методику анализа функций. (где эта методика означена выше?)

**Исходные данные:** в состав производственной структуры предприятия входят следующие подразделения: отдел организации и подготовки производства (ООПП); отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП); отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП) и бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки (БОПЗЦ и ПП); основных цехов: 1, 2, 3, ..., 27. Производственный блок предприятия находится в подчинении заместителя Генерального

директора по производству. Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел организации и подготовки производства (ООПП):

- ведение системы оперативного планирования производства на основе договоров и нормативно-цикловых графиков и;
- контроль за обеспечением полной технической подготовки производства головного предприятия;
- организация и контроль подготовки производства путем формирования и ведения сквозных нормативных графиков поэтапного изготовления изделия от разработки до отгрузки готовой продукции;
- ведение классификатора изделий, изготавливаемых машинным и аппаратным производствами АО «Э» с учетом сложности конструкций, технологии производства и трудоемкости их изготовления;
- составление сводных данных по подготовке производства (для оперативного решения вопросов по предотвращению срывов сроков подготовки производства).

2 Отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП):

- планирование и контроль за своевременным обеспечением цехов головного предприятия, дочернего предприятия завода Реостат и внефирменных кооперирующихся предприятий (ВКП) сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями согласно их заявкам;
- профилактическое наблюдение (контроль) за ходом производства и его регулирование посредством диспетчерской связи;
- регулирование очередности погрузочно-разгрузочных работ в цехах.

3 Отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из:

а) бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП):

- составление годовых перечней номенклатуры с указанием планируемого срока выпуска продукции;
- составление выпускающим цехам головного предприятия оперативных программ и согласование их с ППО; контроль за ходом их выполнения;
- оперативный учет готовой продукции по каждому выпускающему цеху и сдача ее в отгрузку; составление графика отгрузки готовых изделий;
- составление исходных документов для обеспечения продукцией аппаратного производства каждого выпускающего цеха машинного производства;
- оперативный контроль за обеспечением покупными изделиями, материалами, полуфабрикатами выпускающих цехов;
- учет аккумулярованных заказов по заделу незавершенного производства каждого выпускающего цеха по всей номенклатуре головного предприятия;
- составление отчетов по выполнению производственного задания текущего месяца выпускающими цехами головного предприятия и представление их Генеральному директору в установленном порядке; подготовка отчетов по запросам заказчиков по выпуску конкретной продукции;

б) бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП)



- разработка оперативной программы заготовительных цехов по номенклатуре и ассортименту;
- определение потребности машинного производства в деталях и узлах, изготавливаемых аппаратными цехами головного предприятия, и составление плана-заявки на эти узлы;
- учет обеспечения заготовительных цехов материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, поставляемыми по внутрифирменной и внешней кооперации, и контроль за своевременной подготовкой производства, выявление «узких мест» и их причин;
- организация учета движения литья на складе и распределение его по цехам;
- контроль за своевременным запуском и изготовлением деталей и узлов в заготовительных цехах, оперативный учет их выполнения; контроль за ходом обеспечения технологической документацией цехов и выдача ее в цеха;
- подготовка ежемесячных отчетов о закрытии заказов заготовительными цехами, утверждение их у заместителя Генерального директора по производству и передача в ППО.

## Ситуация 2.

**Задание:** оптимизируйте функциональную структуру подразделений коммерческого блока АО «Э», используя вышеозначенную методику анализа функций.

**Исходные данные:** в состав коммерческого блока входят следующие подразделения предприятия: отдел материально-технического снабжения (ОМТС); отдел внешней комплектации (ОВК); финансовый отдел (ФО); отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ) и отдел сбыта (ОС). Подразделения коммерческого блока подчиняются заместителю Генерального директора по коммерческим вопросам. Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) и отдел внешней комплектации (ОВК):
  - своевременное, бесперебойное и комплектное обеспечение годовой, квартальной и месячной потребности предприятия в сырье, основных и вспомогательных материалах, в топливе, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, необходимых для выполнения плана производства; учет и контроль за правильным расходованием материалов в подразделениях;
  - расчет потребности предприятия в сырье, материалах и их запасах для основного производства (в соответствии с установленными плановыми заданиями и нормами расхода) и корректировка расчетов при изменении производственной программы предприятия;
  - выполнение технико-экономических расчетов выбора форм (транзитной или складской) поставки сырья материалов и внедрение мероприятий, направленных на максимальное сокращение расходов, связанных с их заготовкой, транспортировкой, приемкой, хранением и отпуском;

- изучение возможности и целесообразности установления прямых длительных связей по поставкам сырья, материалов и т.д. с поставщиками; изучение и анализ информации и рекламных материалов по предложениям мелкооптовых магазинов, оптовых ярмарок и свободной торговли;
  - организация учета фондовых извещений, нарядов, разнарядок, нарядов-заказов и других документов на поставку продукции;
  - проверка соответствия заявок выделенным фондам и спецификациям, распределение фондов на сырье и материалы по предприятиям, входящим в АО «Э»;
  - контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств, подготовка документов по недопоставке, просрочке или поставке сырья несоответствующего качества;
  - организация доставки грузов на заводы АО «Э» с заводов-поставщиков и баз снабженческо-сбытовых организаций;
  - разработка раздела «Материально-техническое снабжение» бизнес-плана предприятия;
  - составление и представление в вышестоящие организации и Госкомстат РФ статистической отчетности в установленные сроки.
2. Финансовый отдел (ФО):
- финансовый контроль за деятельностью предприятия: обеспечение и контроль финансовых ресурсов предприятия;
  - анализ финансового состояния предприятия и разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих рост прибыли предприятия; разработка финансовых прогнозов, направленных на обеспечение стабильности деятельности предприятия и повышение его доходов с комплексом конкретных мер по достижении результатов;
  - планирование бюджетов (годового, долгосрочного) на основе бизнес - прогнозов, разрабатываемых службами предприятия;
  - оценка платежеспособности заказчиков;
  - развитие взаимосвязей с финансовыми институтами, выдающими ссуды и кредиты, страховыми компаниями и налоговыми службами.
3. Отдел сбыта (ОС):
- планирование и организация каналов распределения продукции (розничная, оптовая и собственная торговая сеть);
  - определение способов товародвижения;
  - контроль за комплектацией, упаковкой и подготовкой к отправке потребителям продукции в количестве и в сроки, которые указаны в заказах и нарядах, включенных в договорные обязательства предприятия, а также за своевременной отгрузкой готовой продукции;
  - оформление документации, связанной с отгрузкой продукции головного предприятия, в том числе экспортной продукции, составление сопроводительных документов;
  - составление ежемесячных отчетов о поставке продукции по формам ЦСУ РФ для вышестоящих органов управления;
  - участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за соответствием запасов готовой продукции установленным нормативом и недопущением образования сверхнормативных запасов.
4. Отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ):
- проектирование новых и совершенствование существующих систем консервации, упаковки и транспортировки электрических машин и аппаратов, изделий народного потребления, разрабатываемых предприятием;

- проведение экспериментальных работ с целью совершенствования систем защиты (средствами консервации и упаковки) крупных электрических машин (аппаратов и товаров народного потребления) на период транспортировки и хранения;
- изучение и анализ информации о научно-технических достижениях в области консервации, упаковки, транспортировки и хранения крупных электрических машин (аппаратов) и внедрение прогрессивных материалов и методов; осуществлении унификации упаковки и совершенствование систем защиты от коррозии и старения средствами консервации;
- учет и анализ требований дизайна к упаковке, анализ информации о качестве упаковки в местах продажи.

### Ситуация 3.

**Задание:** оптимизируйте функциональную структуру экономических подразделений АО «Э», используя вышеозначенную методику анализа функций и задач.

**Исходные данные:** в состав экономического блока входят следующие подразделения: планово-производственный отдел (ППО), состоящий из бюро планирования крупных электрических машин и бюро планирования низковольтной аппаратуры, запчастей и товаров народного потребления; отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ); отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП). Все подразделения коммерческого блока подчиняются заместителю Генерального директора по экономическим вопросам. Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

#### 1. Планово-производственный отдел (ППО):

- формирование портфеля заказов на изготовление головным предприятием продукции закрепленной номенклатуры на основании заявок заказчика, технических протоколов и взаимных поставок;
- составление годовых программ выпуска крупных электрических машин, низковольтной аппаратуры и товаров народного потребления;
- составление и оформление заказов на изготовление крупных электрических машин, комплектующих к ним и контроль за выполнением сроков поставки продукции АО «Э»;
- анализ и составление заключений о выполнении заводами АО «Э» и его цехами годовых, квартальных и месячных производственных программ выпуска продукции по заданной номенклатуре и ассортименту;
- участие в разработке перспективных планов развития производства по номенклатуре и ассортименту продукции.

#### 2. Отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ):

- калькуляция себестоимости, оценка затрат на изготовление продукции и выбор ценового сегмента;
- формирование цен на продукцию на основе планов по прибыли и анализа себестоимости продукции;
- анализ конкурентоспособной цены на продукцию и факторов, влияющих на нее;
- оценка эффективности экспортных поставок при помощи привязки цен мирового уровня к ценам внутреннего рынка предприятия.

#### 3. Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП):

- разработка плана по труду, заработной плате и производительности труда;
- учет и анализ выполнения суточных графиков по производству, отчетов о выполнении планов цехов и отделов;
- составление сводного отчета по труду и зарплате;
- учет и анализ движения рабочей силы; анализ состояния и причин текучести кадров;
- разработка, систематизация и учет норм затрат труда;
- унификация норм труда, ведение единых и укрупненных норм и расценок;
- контроль за выполнением норм выработки по цехам и участкам;
- разработка и внедрение системы оплаты труда, стимулирующей совершенствование методов работы, повышение ее качества и экономию времени;
- контроль и тарификация работ, установление разрядов рабочим;
- разработка предложений по премированию работающих по категориям ППП. Заметки преподавателя.

## **РАЗДЕЛ 2 Функции менеджмента**

### **ТЕМА 2.5 Контроль в системе менеджмента**

#### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4**

**1. Наименование темы практического занятия: «Составление схемы контроля».**

**2. Количество часов— 2**

**3. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Контроль в системе менеджмента»;

- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем получения навыка по составлению схемы проведения контроля; развитие навыков самостоятельной работы с методической документацией и литературными источниками информации в области управления.

**4. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

**5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.**

**Опорные вопросы:**

- Понятие, средства и функции контроля.
- Виды контроля.
- Процесс, этапы и технология контроля.
- 

**6. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

#### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ №4**

**Задание.** Ознакомьтесь с ситуацией и выполните предложенные задания:

### **Ситуация**

Вам как руководителю службы маркетинга нужно организовать и определить основные этапы проведения внутреннего контроля деятельности подразделения. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

- Сбор фактического материала;
- Личная подготовка руководителя к контролю, изучения нормативных документов;
- Определения целей контроля;
- Подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования деятельности подразделения;
- Составление плана проведения контроля;
- Определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений;
- Доведение результатов контроля до коллектива подразделения.

### **Задание к конкретной ситуации:**

1. Обоснуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определённую закономерность в организации контроля за деятельностью персонала.
2. Определите цель контроля в заданной ситуации;
3. Составьте схему проведения контроля в заданной ситуации.

## **РАЗДЕЛ 3 Работа менеджера в современных условиях. ТЕМА 3.1 Система методов управления. Самоменеджмент.**

### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5**

**1. Наименование темы практического занятия: «Составить план рабочего дня менеджера, используя метод ABC».**

**2. Количество часов— 2**

#### **3. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Особенности менеджмента в профессиональной деятельности»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем получения практических навыков по составлению схемы проведения контроля; развитие навыков планирования и организации личной работы в современном бизнесе; изучить правила планирования времени менеджера.

**4. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

**5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия.**

#### **Опорные вопросы:**

- Самоменеджмент.
- Требования к профессиональной компетенции менеджеров.

**6. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 5

### Задание:

По каждому из приведённых правил:

- дать пояснения;
- привести конкретные примеры, которые имели место или могут возникнуть в практике управленческой деятельности.

### Правила составления план рабочего дня менеджера:

1. Охватывать планом лишь 70-80% рабочего времени.
2. Осуществлять реалистичное планирование.
3. Фиксировать в планах преимущественно не действия, а ожидаемые результаты.
4. Отличать важное от срочного и избегать тирании срочных дел.
5. Определять, какую работу выполнить лично, а какую можно поручить другим.
6. В течение всего планового периода пересматривать и корректировать планы с точки зрения полной и своевременной реализации дел.
7. Планировать использование также личного времени.
8. Планировать и использовать эффективно время на поездки и ожидания.
9. Резервировать большие непрерывные периоды времени на решение крупных задач.
10. Стараться планировать альтернативно и искать лучший вариант.
11. При планировании учитывать приоритетность, значимость дел для достижения целей.
12. Предусматривать в планах время на повышение квалификации.
13. Согласовывать свои планы с коллегами и подчинёнными.
14. В план на определённый период включать в первую очередь невыполненные в предыдущем периоде дела, если нет срочных.
15. При планировании учитывать изменения работоспособности в течение рабочего дня.
16. Отводить для выполнения дел ровно столько времени, сколько требуется.
17. Устанавливать точные сроки выполнения дел.
18. Составлению плана работы на определённый период должен предшествовать анализ выполнения плана за аналогичный предшествующий период.
19. Обеспечивать гибкость планов.
20. Объединять при планировании небольшие однородные дела в рабочие блоки.
21. Предусматривать в планах время на краткосрочные перерывы для отдыха.
22. Составлять план на день накануне вечером, а утром его корректировать.
23. Все планы составлять в письменной форме.
24. Использовать для планирования времени специальный инструментарий.

### Порядок выполнения работы:

1. Прочитайте все правила.
2. Составить план рабочего дня менеджера
3. Выполните задание.
4. Составьте отчёт по практической работе.

## РАЗДЕЛ 3 Работа менеджера в современных условиях ТЕМА 3.2 Процесс принятия управленческих решений

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

**1. Наименование темы практического занятия: «Анализ основ теории принятия управленческих решений. Подготовка управленческих решений согласно различным методам».**

**2. Количество часов— 2**

**3. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Процесс принятия решений»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа основ теории принятия управленческих решений.

**4. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

**5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:**

- Понятие управленческих решений, подходы к классификации управленческих решений.
- Этапы разработки управленческих решений.

**6. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 6**

### **Ситуация**

В программе местного телевидения была показана деятельность двух предприятий, производящих родственную продукцию - приборы:

1) предприятия «Альфа», имеющего длительную историю производства, известного как в регионе, так и в стране;

2) предприятия «Бетта» – только начавшего освоение рынка.

На предприятии «Альфа», имеющем сформировавшиеся традиции, годами проверенную технологию, строго формализованную структуру, коммуникации, распорядок действий, тем не менее, дела шли все хуже и хуже. Руководство «Альфа» не допускало «вольностей» проявления личной инициативы работников: распоряжения жестко спускались вниз, требовалось выполнение плана «любой ценой», не взирая на любые изменения ситуации. В результате на предприятии наблюдалась постоянная «текучка» кадров, продукция его пользовалась все меньшим спросом. Предприятие «Альфа» оказалось на грани банкротства.

На предприятии «Бетта», руководимом молодым менеджером, работа была построена таким образом, что планирование целей и задач, решение проблем осуществлялось при обстоятельном их обсуждении и согласовании всеми подразделениями, каждым сотрудником, а впоследствии корректировалось в зависимости от изменения ситуации на рынке, в налогообложении и т.п. Продукция «Бетты» была защищена патентами России и представляла новый уникальный прибор, пользующийся спросом населения. Директор «Бетты» ознакомил своих сотрудников с бизнес-планом выпуска прибора, пообещал, что через два года, требующихся на его освоение на рынке и возврат инвестиций, все работники получат зарплату на уровне мировых величин. Однако он предупредил, что эти два года всем придется «подтянуть пояса» и не рассчитывать на высокий заработок. Кроме того, он заявил, что лодырей и бездельников будет безжалостно увольнять. Однако инициатива, творческое участие в проекте будут всячески, в том числе, и материально,

поощряться. И директор сдержал слово: через два года значительно возросли все основные показатели деятельности «Бетты», работники стали получать достойную зарплату.

**Задание к конкретной ситуации:**

1. Какие типы организаций представляют собой «Альфа» и «Бетта»?
2. Какой метод разработки и принятия целей и планов использовался в «Бетте»?
3. Какую стратегию выбрал директор «Бетты» и почему она имела успех?

**РАЗДЕЛ 3 Работа менеджера в современных условиях**

**ТЕМА 3.3 Управление конфликтами и стрессами**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7**

**1. Наименование темы практического занятия: «Анализ заданной конфликтной ситуации. Определение путей предупреждения стрессовых ситуаций»**

**2. Количество часов— 2**

**3. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Управление конфликтами»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа конфликтной ситуации.

**4. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

**5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:**

- Понятие конфликта. Виды конфликта.
- Конфликт как процесс.
- Методы разрешения конфликтов.

**6. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

**ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 7**

**Задание:**

Анализ заданной конфликтной ситуации. Определение путей предупреждения стрессовых ситуаций.

**Порядок выполнения работы**

1. Группа студентов делится на подгруппы из 2-3 человек.
2. Каждая подгруппа знакомится с ситуацией.
3. Каждая подгруппа письменно разрабатывает систему ценностей для компании.
4. Подгруппы меняются наработками между собой и анализируют работу друг друга.
5. Когда подгруппа вновь получает свою работу, то имеет возможность в случае необходимости внести коррективы, добавить пункты, выделенные другими подгруппами.



6. Коллективное обсуждение разработанной системы ценностей, объяснение важности каждого пункта.
7. Окончательное утверждение системы ценностей для компании «Бэнк оф Америка».

Ситуация «Перемены в «Бэнк оф Америка».

Бэнк оф Америка был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особенное внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложил идею ссуд с определённым сроком погашения. После его смерти в 1949 году «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 1960-1970 гг. «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 году были собраны консультанты и аналитики банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, можно считать стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не идти на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счёт текущих прибылей.
2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенны друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.
3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.
4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство не поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено полученными результатами, и чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании.

### **РАЗДЕЛ 3 Работа менеджера в современных условиях**

#### **ТЕМА 3.1 Руководство и лидерство. Власть и влияние. Стили управления.**

#### **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8**

**1. Наименование темы практического занятия: «Проектирование различных ситуаций, согласно стилям руководства. Анализ лидерства и власти».**

**2. Количество часов— 2**

**3. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Руководство: власть и партнерство. Стили управления»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа лидерства и власти.

**4. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

**5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:**

- Руководство и власть.
- Стили управления.

## **6. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 8**

#### **Задание:**

Анализ действий руководителя и подчинённых: определение способов влияния руководителя на подчинённых и оптимальных путей построения взаимоотношений с подчинёнными.

Ознакомьтесь с ниже представленной ситуацией.

В Ростове-на-Дону открылся новый автомобильный салон, где на продажу выставлены автомобили различных иностранных заводов- производителей. Все представленные модели относятся исключительно к представительскому классу и могут быть доступны обеспеченному или богатому контингенту. Помимо рекламы, размещённой на местном телевизионном канале и в Интернете, менеджеры салона привлекли к работе девушек из рекламного агентства, которые должны были раздавать рекламные буклеты в центре города и у престижных магазинов и бутиков состоятельным на вид прохожим. Так, каждая должна была за 4 часа работы распространить 150-200 буклетов. Менеджерам салона пришлось заплатить за услуги рекламного агентства несколько больше установленных расценок, так как их заказ был срочным.

Учитывая особенности ноябрьской погоды и тягу к походам по магазинам, девушки старались раздать побыстрее рекламные буклеты прохожим, даже если они совершенно не подходили на роль покупателей дорогих автомобилей, чтобы иметь возможность общаться друг с другом, рассматривать товары магазинов. Девушки также понимали, что в связи с загруженностью руководство рекламного агентства не станет контролировать их работу, а свою заработную плату они получают вовремя, независимо от качества работы.

И действительно рекламное агентство выполняло столько заказов сразу, что не всегда хватало времени и людей для проверки качества выполнения заказа. Об этом догадывались менеджеры автосалона, поэтому решили лично посмотреть, как осуществляется работа. Результатом их любопытства стало досрочное расторжение договора об оказании рекламных услуг с рекламным агентством.

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Коллективно обсудите описанную ситуацию и ответьте на вопросы:
  - Какой стиль руководства в данном случае использовался в рекламном агентстве?
  - Насколько серьёзны нарушения, допущенные работницами агентства?
  - Можно ли усмотреть вину работниц агентства в финансовых издержках, которые понесли обе стороны, а также в негативном отношении, сформировавшемся у заказчика к агентству?
  - Как в данной ситуации вы бы себя повели, будучи менеджером автосалона, непосредственно заключившим контракт с рекламным агентством?
  - Как в данной ситуации повели бы себя вы, будучи руководителем рекламного агентства?
  - Каково было бы ваше поведение на месте работников рекламного агентства? Почему?
2. Самостоятельно разработайте рекомендации по улучшению качества работы для руководства рекламного агентства.
3. Обсудите написанные рекомендации в группе.

**РАЗДЕЛ 3 Работа менеджера в современных условиях  
ТЕМА 3.5 Коммуникативность и управленческое общение.**

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9**

**1. Наименование темы практического занятия: «Создание ситуаций по деловому общению. Анализ барьеров в деловом общении».**

**2. Количество часов— 1**

**3. Цели занятия:**

- обеспечить в ходе практического занятия усвоение основных понятий по теме: «Этика делового общения»;
- сформировать практические умения и навыки, необходимые в последующей учебной деятельности путем анализа барьеров в деловом общении.

**4. Оборудование:** Учебная литература, приложение с заданиями, для выполнения практического занятия.

**5. Проверка теоретической готовности студентов к выполнению практического занятия. Опорные вопросы:**

- Коммуникация, коммуникативные барьеры.
- Этапы и фазы делового общения.
- Эффективность делового общения, факторы повышения.
- Правила ведения бесед и совещаний.

**6. Инструктаж о проведении практического занятия.**

Используя исходные данные для практического занятия, студентам необходимо выполнить задание к ситуации.

**ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 9**

**Задание 1**

Определите, владеете ли вы навыками человека, приятного в общении:

- Умеете ли вы поздороваться так, чтобы вам улыбнулись в ответ?
- Умеете ли вы так прервать затянувшийся разговор, чтобы собеседник на вас не обиделся?
- Умеете ли вы шуткой разрядить обстановку, остудить закипевшие страсти?
- Умеете ли вы так отказать человеку, обратившемуся к вам с бестактной или несвоевременной просьбой, чтобы не прервать с ним отношения?
- Если с вами грубы, можете ли вы не отвечать грубостью? Способны ли вы спокойно ответить грубияну или другим способом осадить его?
- Умеете ли вы попрощаться так, чтобы вас захотелось увидеть снова?

**Задание 2** Расскажите о своем опыте преодоления барьеров в общении. Проблемные ситуации обсудите.

**Задание 3** Эвфемизмы – мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, например, вместо «он умер» – «он ушел из жизни», «бедный» – «нуждающийся», «старый человек» – «человек преклонного возраста» и т. п. Придумайте не менее 10 слов, неприятных для партнера, и подберите к ним эвфемизмы.

#### **Задание 4**

Назовите вежливые формы обращения с просьбой (прошу вас, будьте так любезны и т. п.), затем вежливые формы отказа (к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах и т. п.)

Вспомните о предпочтительности в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении (хотелось бы), ответа по формуле да, но...

Найдите формулы просьбы и отказа, уместные в общении с коллегой, с вышестоящим лицом, с клиентом фирмы.

**Задание 5** Разбейтесь на пары. Один партнер должен придумать бестактную просьбу, другой – отказать в этой просьбе, но так, чтобы не прослыть занудой и не прервать отношения с человеком.

#### **Задание 6**

Работа над правильностью речи.

1. Прокомментируйте ошибки в выражениях: криминальное преступление, свободная вакансия, преysкурант цен, памятный сувенир, будущие перспективы, смелый риск, первая премьера, моя автобиография, первое боевое крещение, хронометраж времени.

2. Устраните многословие в выражениях: каждая минута времени, отступить назад, в декабре месяце, впервые познакомиться, завещать в наследство, в летний период времени, ошибочное заблуждение.

3. Объясните значения слов-паронимов и придумайте обороты со словами: сравнять и сравнить; надевать и одевать; эффектный и эффективный; экономный и экономичный; невежа и невежда; ванна и ванная; одинарный и ординарный; апробировать и опробовать; представить и предоставить; акционерный и акционерский; планировка и планирование; абонент и абонемент; хозяйничать и хозяйствовать; адресат и адресант; парламентар и парламентарий.

4. Объясните значение слов: импортировать, приоритет, гармонировать, конфиденциально, пролонгация, легитимность, адекватный, консенсус, менталитет, реноме, дивиденд, плебисцит.

#### **Задание 7**

Проработайте возможные орфоэпические ошибки в словах:

- 1) каталог, квартал, красивее, аристократия;
- 2) товарищеская ответственность, задолго, партнер;
- 3) осведомиться, эксперт, феномен, созыв сессии;
- 4) упрочение, обеспечение, хозяева, украинец;
- 5) оптовые цены, валовой доход, перспектива;
- 6) безудержный, начать, бряцать, газопровод, нефтепровод;
- 7) хозяева, мельком, тяжба, тесно;
- 8) звонит, загнутый, намерение, ходатай;
- 9) ходатайствовать, осведомиться, кладовая;
- 10) языковая колбаса, языковая ошибка, воры, в спину, вы правы;
- 11) одновременный, углубить, опопшлить, нормировать;
- 12) ножницы, прочитанный, светло, некоторые;
- 13) намереваться, принять, в голову;
- 14) формировать, хаос, прибывший, давнишний;

- 15) истекший, бытие, дебаты, фарватер;
- 16) тест, темп, диспансер, демагогия;
- 17) тенденция, претензия, претендент, декольте;
- 18) компетентный (или [пент]), констатировать (или [стант]), эскорт (или эскорт), юрисконсульт (или юристконсульт), беспрецедентный (или [ценд]).

### **Задание 8**

1. Проспрягайте глаголы понять, начать, принять в прошедшем времени, а глагол хотеть – в настоящем времени.
2. Как правильно: так много или столько много, очки надеть или одеть, осмеять или обсмеять?

### **Информационное обеспечение обучения**

#### **Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы**

Каждому обучающемуся обеспечен доступ к следующим электронным библиотечным системам и профессиональным базам данных:

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

Электронная библиотека ежегодно обновляется и пополняется.