**департамент образования города москвы**

**государственное БЮДЖЕТНОЕ профессиональное**

**образовательное учреждение ГОРОДА МОСКВЫ**

**«ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ колледж № 34»**

**Сборник рекомендаций для студентов**

**по практическим и самостоятельным работам**

**ОП.03 Менеджмент**

по специальности38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

Составитель (автор) ГБПОУ ТК 34

преподаватель Г.В. Забава

Москва 2022 г.

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Настоящие методические указания предназначены для студентов, обучающихся по специальности 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике».

При выборе содержания практического задания и его объема исходим из сложности учебного материала, с учетом значения конкретной работы для приобретения студентом соответствующих профессиональных знаний и умений. Методические указаниясоставлены на основании ФГОС по данной специальности.

Практические занятия носят репродуктивный, расчетно-аналитический и поисковый характер.

Программа учебной дисциплины *«Менеджмент»* предусматривает время для практических работ, которые выполняются в аудитории под контролем преподавателя в количестве 18 часов и время для самостоятельной работы вне аудитории в количестве

27 часов.

Данные виды работы необходимы для закрепления знаний и выработки, определенных как общепрофессиональных, так и профессиональных компетенций. Учебная дисциплина *«Менеджмент»* относится к циклу общепрофессиональных дисциплин.

В условиях становления современных рыночных отношений меняется не только характер экономической деятельности предприятия, но и методы управления ими, поэтому в результате изучения дисциплины и в частности выполнения практических и самостоятельных работ обучающийся должен уметь:

* планировать и организовывать работу в логистических подразделения;
* формировать организационные структуры управления в логистических системах;
* разрабатывать мотивационную политику предприятия;
* применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
* принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
* учитывать особенности менеджмента (по отраслям)

**Цель выполнения практических заданий:**

* закрепить теоретические знания;
* реализовать полученные теоретические знания по дисциплине на практике.

**Методы:**

* изучение учебной литературы;
* проведение исследований;
* обработка и анализ собранных материалов;
* осуществление аналитического обзора операций;
* -решение ситуационных задач.

**Средства:**

* методические указания, практикум, деловые ситуации, рефераты, СМИ, Интернет-ресурсы, специально подобранные материалы.

**Прогнозируемый результат:**

- формируются навыки и умение деятельности специалиста-логиста, экономиста: исследование, анализ, формирование оценки ситуаций, умение принимать решение, контроль деятельности;

- развиваются качества конкурентного выпускника целеустремленность, самоорганизованностъ, способность к аналитическому мышлению.

**Требования к результатам освоения дисциплины «Менеджмент»**

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций: *ОК 3-10, ПК1.1-1.3, ПК2.1,2. 2.2, 2.4 ПК3.2, ПК4.1-4.4.*

В результате освоения дисциплины «Менеджмент» формируются элементы следующих общих и профессиональных компетенций:

ОК1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и

нести за них ответственность.

ОК4.Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК5.Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК9. Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

ПК1.1. Принимать участие в разработке стратегических и оперативных логистических планов на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом. Организовывать работу элементов в логистические системы.

ПК1.2. Планировать и организовывать документооборот в рамках участка логистической системы. Принимать, сортировать и самостоятельно составлять требуемую документацию.

ПК1.3. Осуществлять выбор поставщиков, перевозчиков, определять тип посредников и каналы распределения.

ПК 2.1. Участвовать в разработке инфраструктуры процесса организации снабжения и организационной структуры управления снабжением на уровне подразделения (участка) логистической системы с учетом целей и задач организации в целом.

ПК 2.2. Применять методологию проектирования

внутрипроизводственных логистических систем при решении практических задач.

ПК2.4. Осуществлять управление заказами, запасами, транспортировкой, складированием, грузопереработкой, упаковкой, сервисом.

ПК 3.2. Составлять программу и осуществлять мониторинг показателей работы на уровне подразделения (участка) логистической системы (поставщиков, посредников, перевозчиков и эффективность работы складского хозяйства и каналов распределения).

ПК 4.1. Проводить контроль выполнения и экспедирования заказов.

**практические аудиторные работы**

Практические работы по дисциплине «*Менеджмент*» проводятся в виде практических занятий или в виде аналитического обзора предложенной ситуации. Для успешного проведения практической работы необходима предварительная подготовка.

**перечень практических занятий**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Изучаемая тема** | **Тема занятия** | **ОК**  **ПК** | **Вид занятия** | **Часы** |
| 1. 1 | **Раздел 2**  **Организация как система управления**  Тема 2.1.Факторы внешней и внутренней среды организации | Описание факторов внешней и внутренней среды организации.  Описание факторов внешней и внутренней среды организации (логистической системы). Описание сопроводите схемами.  Анализ сложности и подвижности внешней и внутренней среды конкретной организации  Анализ факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия, на примере организации | ОК 2,9  ПК 2.1; ПК  3.2 | Практикум | 2 |
|  | Тема 2.2  Структура организации | Построение организационной схемы управления исходя из предложенного перечня должностей.  Описание организационной структуры конкретной организации (схематическое сопровождение).  Анализ организационной схемы конкретного предприятия, определение её достоинств и недостатков  Определение полномочий и ответственности менеджеров различных уровней управления | ОК  2,4,5  ПК1.3 ПК2.1 | Практикум | 2 |
|  | **Раздел 3Механизмы управления**  Тема 3.1  Стратегические и тактические планы в системе менеджмента | Определение и обоснование миссии конкретной организации  Провести анализ конкретной ситуации и определить тип конкурентной стратегии. Проведение анализа стратегического и тактического поведения организации (на конкретном примере) | ОК 2,4,6 ПК1.2  ПК 2.2;3.2 | Аналитический обзор конкретной ситуации | 2 |
|  | Тема 3.2. Мотивация работников как фактор повышения производительности труда | Описание ситуаций, в которых можно эффективно использовать различные мотивационные механизмы. | ОК7,8ПК2.4 | Практическая работа | 2 |
|  | Тема 3.3. Система методов управления | Выбор методов управления в структуре логистической системы организации  Определить техники личной работы руководителя, с учётом различных методов управления. | ОК 2  6,7,8,9  ПК2.1ПК2.4ПК3.2 | Практикум | 2 |
|  | Тема 3.4. Процесс контроля и  его значение в менеджменте | Определение критериев эффективного контроля в конкретной ситуации.  Анализ и оценка конкретного примера контроля и обсуждение его эффективности.  Определение механизмов контроля на всех этапах функционирования организации (логистической системы) | ОК 3,4,7  ПК1.2ПК4.1 | Аналитическая работа. Решение ситуационных задач. | 2 |
|  | **Раздел 4. Социально-психологичес-кие аспекты менеджмента**  Тема 4.1. Социальный аспект менеджмента | Определение типа общения руководителя с подчинёнными по заданным характеристикам. Обоснование предложенных действий по отношению к названным подчинённым (действия должны включать: формирование задачи, разъяснение выполнения, контроль);  Анализ и оценка конкретной управленческой ситуации (оценить ситуацию и предложить меры по её улучшению) | ОК 2,3,4  ПК1.2ПК1.3 | Аналитический обзор конкретной ситуации | 2 |
|  | Тема 4.3. Деловое общение и коммуникация | Составить план публичного выступления по выбранной (предложенной) тематике  Внести коррективы в предложенный текст, сделав его разговорным, а не книжным. | ОК  3,4,5 ПК1.2ПК2.1 | Практикум | 2 |
|  | **Раздел 5 Особенности менеджмента в логистической системе**  Тема 5.3.  Результатив-ность и эффективность управления в логистической системе. | Разработать систему управления персоналом с учётом особенностей конкретной организации (логистической системы)  Составить должностную инструкцию для менеджера по персоналу в условиях конкретной логистической системе. | ОК1,45 ПК2.1-2.4  ПК3.2 | Практикум | 2 |

**Практическая работа № 1**

**Тема 2.1. Факторы внешней и внутренней среды организации**

* Описание факторов внешней и внутренней среды организации (логистической системы). Описание сопроводите схемами.
* Анализ сложности и подвижности внешней и внутренней среды конкретной организации
* Анализ факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия, на примере организации

***Данная практическая работа направлена на формирование следующих компетенций:***

***ОК2,9 ПК 2.1; ПК 3.2***

**Задание 1.**

Приведите определения следующих понятий: организация, управление, ресурсы организации, управленческое решение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Назовите обязательные признаки организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Задание 2**.

В заданном рисунке укажите основные факторы внутренней среды организации.

**О Р Г А Н И З А Ц И Я**

**Задание 3**.

Рынком сбыта продукции “Технополимера” являются как Калининградская область (около 50%), так и регионы России (преимущественно, Москва и Санкт-Петербург). За пределы области компания стала поставлять свою продукцию с 2000 года. Клиентами компании являются сети супермаркетов (не только Калининградского региона), производители круп и компании, занимающиеся их расфасовкой, производственные компании и др. Объемы производства значительно увеличиваются с октября по ноябрь за счет заказов на новогоднюю упаковку. На местном рынке компания удерживает приблизительно 60% долю.

По отдельным видам производимой продукции потребительский рынок является растущим (например, рынок сложной упаковки).

Вопросы:

* выберите стратегию развития компании на рынке. Свой выбор обоснуйте.
* сформулируйте возможные пути развития компании «Технополимер».

**Задание 4**.

Компания «Омега» занимается разработкой и продвижением на рынок программных продуктов и систем автоматизированного управления. В штате компании находится большое количество специалистов, имеющих ученые степени. В ближайшей перспективе руководство компании намерено создать подразделение, деятельность которого будет направлена на оказание консалтинговых услуг бизнесу в сфере менеджмента и информационных технологий. Организационно-штатная структура компании, а также ее корпоративная культура предполагают:

* узкую специализацию работ;
* строгое следование установленным правилам и нормам;
* мотивирование сотрудников потребностями высоких уровней (таких как самоактуализация);
* тенденция к завоеванию авторитета власти наиболее компетентным сотрудником;
* точную количественную оценку результатов труда каждого специалиста.

Вопросы:

* найдите ошибки в действиях руководства компании «Омега»;
* какой тип организационных отношений по методам работы и степени адаптации к внешней среде наиболее приемлем для данной компании? Почему?

Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки)

Ладанов И.Д. стр.320-21 (практическое задание)

**Практическая работа № 2**

**Тема 2.2Структура организации**

* Построение организационной схемы управления исходя из предложенного перечня должностей.
* Описание организационной структуры конкретной организации (схематическое сопровождение).
* Анализ организационной схемы конкретного предприятия, определение её достоинств и недостатков.
* Определение полномочий и ответственности менеджеров различных уровней управления.

***Данная практическая работа направлена на формирование следующих компетенций:***

***ОК2,4,5 ПК 1.3; ПК 2.1***

**Задание 1**

Предприятие «Электрон» проводит самостоятельные научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), маркетинговый анализ и выпуск бытовой техники. Помимо общих функциональных отделов и служб (кадры, финансы, стратегическое планирование и т.п.) на предприятии созданы: отдел НИОКР, проектный отдел, технологическая группа, производственный отдел, отдел маркетинговых исследований. В основе конкурентной политики предприятия лежит принцип одновременной реализации нескольких производственных проектов. В настоящее время на предприятии ведутся разработки новой медицинской техники, средств связи для морских судов и спектрографической аппаратуры для предприятий нефтяной и газовой промышленности. Структура предприятия «Электрон» представляет собой совокупность автономных рабочих групп, каждая из которых имеет двойное подчинение: руководителю проекта и руководителю отдела, в зависимости от этапа работ.

Вопросы:

* назовите тип организационной структуры предприятия «Электрон»;

укажите преимущества и недостатки такой структуры.

**Задание 2**

Фирма «Импульс», занимающаяся установкой охранных систем, была создана в прошлом году. В настоящее время она активно развивается, укрепляя свои позиции на рынке и проводя успешную региональную экспансию. Руководство видит главной целью получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост.

Вопрос:

* предложите и обоснуйте тип организационной структуры управления фирмой

«Импульс».

**Задание 3**

В начале XX века руководители крупных корпораций, такие как Альфред Слоун-младший из «Дженерал Моторс», поняли, что традиционная функциональная система более не отвечает их потребностям. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в 3 или 4 основных отдела, то для эффективности контроля руководителя каждый отдел должен будет разбит на сотни подразделений. Кроме того, многие фирмы распространили свою деятельность на обширные регионы, и одному руководителю было очень трудно держать под контролем всю деятельность.

Вопросы:

* как вы считаете, какая организационная структура появилась в результате решения данных проблем?
* каким образом она помогла фирмам выйти из данной ситуации?

**Задание 4**

Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Для прохождения этого конкурса необходимо предложить эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объяснить причины вашего выбора.

Предприятие 1

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

Предприятие 2

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители – люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки)

Ладанов И.Д. стр.321-30 (практическое задание)

**Практическая работа № 3**

**Тема3.1Стратегические и тактические планы в системе менеджмента**

* Определение и обоснование миссии конкретной организации
* Провести анализ конкретной ситуации и определить тип конкурентной стратегии.
* Проведение анализа стратегического и тактического поведения организации (на конкретном примере)

***Данная практическая работа направлена на формирование следующих компетенций: ОК 2, 4,6; ПК 1.2; ПК 1.2ПК 2.2 ПК 3.2***

**Задание 1**

На совещании менеджеров компании генеральный директор заявил следующее: «Система целей нашей работы базируется на миссии нашей компании – получении максимальной прибыли при минимальных операционных издержках и максимальном охвате географических рынков сбыта.Основными целями на предстоящий год являются: набор высококвалифицированного персонала и закупка нового оборудования для ряда цехов.К среднесрочным целям относятся: получение банковского кредита, необходимого для привлечения консалтинговой фирмы к разработке брэнда нашей продукции, создание брэнда, а также (в случае успешной реализации этого пункта плана) – реорганизация отдела маркетинга. Долгосрочной целью компании является значительное расширение номенклатуры производимой продукции».

Вопросы:

* определите ошибки, допущенные генеральным директором при формулировке миссии и целей компании;
* предложите правильные формулировки и последовательность изложения.

**Задание 2**

Миссия ОАО «Компания СЛАВИЧ». Философия компании заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества. ОАО «Компания СЛАВИЧ» реализует идеологию «Общей судьбы», что предполагает сочетание интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей. Для компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также их взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребности покупателей.

Вопрос:

* укажите ошибки, которые, на ваш взгляд, допущены менеджментом компании при формулировке миссии.

**Задание 3**

Представьте себе, что вы являетесь топ-менеджером развивающейся сети продуктовых магазинов.

Вопросы:

* сформулируйте миссию компании и стратегическую цель развития.
* укажите источники получения ресурсов, необходимых для реализации стратегии.

**Задание 4**

Составьте из предложенных пунктов правильную последовательность разработки и реализации стратегии компании, дополнив ее недостающим пунктом:

* управление реализацией стратегии;
* анализ внешней среды;
* анализ альтернатив и выбор стратегии;
* оценка стратегии;
* формулировка миссии и целей организации.

Вопрос:

* обоснуйте свое решение.

**Задание 5**

Представьте себе, что вы являетесь менеджером развивающейся транспортной компании.

Вопросы:

* Сформулируйте миссию компании и стратегическую цель развития.
* Укажите источники получения ресурсов, необходимых для реализации стратегии.

**Задание 6**

Есть мнение, что норма текучести кадров зависит не от отраслевых стандартов, а от кадровой стратегии компании. Группа компаний «Пересвет» подтвердила на практике справедливость этого тезиса. Сегодня текучесть персонала в ее риэлтерском дивизионе, составляет около 15% в год, что в пять раз меньше средней по отрасли. Однако еще в 2015 году текучесть в «Пересвет» доходила до 50%. Все дело в том, что в прошлом году агентство сменило стратегию развития. Раньше компания стремительно росла и, чтобы закрывать огромное количество вакансий, набирала неопытных людей. Для них «Пересвет» был карьерным трамплином – получив первый опыт работы, они переходили к конкурентам. После того как агентство отказалось от экстенсивного роста…

Вопросы:

* продолжите кейс, предложив свою стратегию развития кадров;
* какие трудности могут быть связаны с этой стратегией?

Рынком сбыта продукции “Технополимера” являются как Калининградская область (около 50%), так и регионы России (преимущественно, Москва и Санкт-Петербург). За пределы области компания стала поставлять свою продукцию с 2000 года. Клиентами компании являются сети супермаркетов (не только Калининградского региона), производители круп и компании, занимающиеся их расфасовкой, производственные компании и др. Объемы производства значительно увеличиваются с октября по ноябрь за счет заказов на новогоднюю упаковку. На местном рынке компания удерживает приблизительно 60%-ую долю.

По отдельным видам производимой продукции потребительский рынок является растущим (например, рынок сложной упаковки).

Вопросы:

* выберите стратегию развития компании на рынке. Свой выбор обоснуйте.
* сформулируйте возможные пути развития компании «Технополимер».

**Практическая работа № 4**

**Тема 3.2. Мотивация работников как фактор повышения производительности труда**

* Описание ситуаций, в которых можно эффективно использовать различные мотивационные механизмы.

***Данная практическая работа направлена на формирование следующих компетенций: ОК 7, ОК 8, ПК 2.4;***

**Задание 1**

Используя рекомендованную литературу, ознакомьтесь с содержанием основных теорий мотивации. Определите, к каким теориям относится приведённые характеристики, и назовите их.

а) теория базируется на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой – либо цели только тогда, когда уверен в большей вероятности удовлетворения своих потребностей в результате её достижения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается невысоко.

б) имеется строгая иерархическая структура, в основании которой физиологические потребности, а в вершине – потребности в самовыражении. Основанная закономерность состоит в том, что прежде чем будет удовлетворена потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней.

в) согласно данной теории потребности, делятся на факторы здоровья и мотивирующие факторы. К первым относят политику фирмы, условия работы, заработную плату, межличностные отношения с руководством и коллегами. Вторая группа факторов – это успех, продвижение по службе, призвание и одобрение результатов труда, высокая степень ответственности, возможность творческого и делового роста. Отсутствие факторов здоровья приводит к неудовлетворенности работой, в то же время они не имеют мотивирующего характера.

г) теория ставит основной акцент на потребностях высших уровней. Эта теория обосновывает, что в настоящее время важны потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены. Утверждается, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

**Задание 2**

В обувном магазине назрела конфликтная ситуация между подчиненными и руководством. Несколько продавцов-консультантов обвинили администрацию магазина в том, что заработную плату назначают всем одинаковую вне зависимости от вклада каждого работника.

Вопросы:

Какую теорию мотивации необходимо использовать руководству для решения данной проблемы, каким образом и почему?

**Задание 3**

Представьте себе, что недавно вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

Вопросы:

Что, на ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

**Задание 4**

Работник в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник каждый раз вызывает его к себе для объяснений, и работник получает предупреждение, которое на время делает его более внимательным. Затем ситуация повторяется.

Вопросы:

* какие рекомендации вы бы могли дать руководителю, чтобы ситуация изменилась в лучшую сторону и способствовала тому, чтобы работник был максимально внимателен?
* какие ошибки в действиях руководителя вы можете выявить?

**Задание 5**

Быстроразвивающаяся и растущая компания, занимающаяся ресторанным бизнесом, столкнулась с проблемой текучести квалифицированных кадров: большая часть работников компании (официанты и повара) - это молодежь (студенты-заочники), а зарплата, которую предлагает для них компания, не очень высока, и сама профессия официанта, бармена не очень престижна. В связи со спецификой работы компания не может принимать на работу людей старшего и среднего возраста. От профессионализма работников напрямую зависят выручки компании. Компания стоит перед выбором: либо обучать новых работников «внешним образом» (курсы, семинары и т.д.), либо принять в штат сотрудника (менеджера по обучению и развитию персонала), который будет проводить обучение персонала.

Данные о компании: владеет 5-ю ресторанами, количество работников – 360 человек, текучесть кадров – 30 чел. в месяц, на свободные места сразу набирают новый персонал.

Вопрос:

* примите решение по данной проблеме, обосновав выбранную альтернативу.

Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки)

Ладанов И.Д. стр.81-96 Практическое задание: аналитический обзор мотивации трудовых процессов по теории Мак Грегора и Ф.Герцберга.

**Практическая работа № 5**

**Тема 3.3. Система методов управления**

* Выбор методов управления в структуре логистической системы организации
* Определить техники личной работы руководителя, с учётом различных методов управления.

***Данная практическая работа направлена на формирование следующих компетенций:***

***ОК2.6,7,8,9 ПК 2.1; ПК 2.4; ПК3.2***

**Задание 1**

Руководитель постоянно находит ошибки и погрешности в работе подчиненного. И, несмотря на то, что работа на 99% сделана очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться, и у него формируется комплекс невозможности выполнить работу по требованиям руководителя (позиция жертвы).

Вопрос:

выявите ошибки в поведении руководителя и подчиненного и дайте каждому рекомендации, способствующие созданию благоприятного климата в коллективе.

**Задание 2**

В компании Vesta сотрудники транспортного отдела располагаются в специально оборудованном помещении. Комната имеет круглую форму и располагается в центре офиса, совместно с кафе, зоной отдыха и конференц-залом.Деловые встречи имеют неформальный характер. На них запрещается критиковать или прерывать выступающего. Любой может высказать самую невероятную идею. При этом все выступления тщательно записываются. Затем, в ходе последующих встреч, высказанные мысли обсуждаются с целью выявления наиболее ценных идей по развитию компании.

Вопросы:

* какой метод формирования решения описан в кейсе?
* предложите свои методы формирования решений.

**Задание 3**

Перед руководством авиационной фирмы встала проблема: часть самолетов ее парка не удовлетворяют международным экологическим требованиям и требованиям безопасности. Переоснащение самолетного парка требуют значительных капиталовложений. Руководство приступило к разработке рационального решения данной проблемы, используя следующую схему:

1. Диагностика проблемной ситуации.
2. Выявление и изучение альтернативных вариантов решения: доработки имеющихся самолетов, закупка новых самолетов, сокращение числа международных рейсов и т.п.
3. Оценка и сопоставление вариантов.
4. Окончательный выбор варианта.

Вопросы:

* определите, какой этап разработки рационально решения отсутствует в данном кейсе?
* к чему может привести игнорирование данного этапа?

**Задание 4**

Перед издательским домом, выпускающим журналы по потребительской электронике, встал вопрос: в каком направлении развиваться дальше? Недавно в результате успешной перестройки издательского дома и благоприятных прогнозов развития отечественного журнального рынка у издательского дома появилось сразу несколько потенциальных инвесторов. Причем речь идет о возможных вложениях на достаточно длительный срок – от пяти до десяти лет. Переговоры еще не завершены, но уже ясно, что основное требование инвестора относится к стоимости издательского дома: к 2018 году она должна составлять от $30 млн до $60 млн. В результате инвестор готов предоставить очень мощное финансирование, позволяющее запускать от четырех до восьми новых изданий в год. Однако появление инвестора ставит перед издательством задачу выбора стратегии дальнейшего развития. Компания может выпустить новые журналы по потребительской электронике или расширить специализацию. Топ-менеджмент рассматривает почти все возможности, за исключением «желтых» и общественно-политических изданий. Тема потребительской электроники обладает и другим преимуществом – повышенным вниманием рекламодателей.

Вопросы:

* какое ограничение установило руководство для стратегии развития своего бизнеса?
* о каких еще ограничениях может идти речь в данной задаче? Какие ограничения приняли бы вы?
* что является основным критерием рациональности (эффективности) решения, разрабатываемого издательским домом в данном примере? Какие критерии приняли бы вы?

**Практическая работа № 6**

**Тема 3.4. Процесс контроля и его значение в менеджменте**

* Определение критериев эффективного контроля в конкретной ситуации.
* Анализ и оценка конкретного примера контроля и обсуждение его эффективности.
* Определение механизмов контроля на всех этапах функционирования организации (логистической системы)

***Данная практическая работа направлена на формирование следующих компетенций: ОК 3, ОК 4,7 ПК 1.2; ПК 4.1***

**Задание 1**

Представьте себе, что вы являетесь руководителем отдела, занимающегося разработкой программного обеспечения. Вам необходимо разработать систему контроля результатов работы.

Вопросы:

* какие принципы вы положите в основу контроля?
* каких ошибок постараетесь избежать?
* что будет представлять собой предварительный, текущий и заключительный контроль?

**Задание 2**

На японском заводе «Toyota»применяется принцип работы «just in time» – «точно вовремя». Его воплощение начинается с взаимоотношений с поставщиками. Завод «Цуцуми» производит 1900 автомобилей в день, но в течение нескольких часов на подъездах к нему не появляется ни одного грузовика с запчастями. Детали подвозят нечасто и – «just in time».

У каждой детали есть свой «Канбан» (в переводе с японского – бирка) – штрихкод. Снятый с использованной запчасти «Канбан» отправляется поставщику. Он производит только те детали, на которые получил бирки, причем в порядке поступления бирок. Система «Канбанов» позволяет не только получать детали вовремя, но и быстро распределять их по участкам конвейера.Сама «Toyota» действует по той же системе: выпускает только те машины, на которые уже поступил заказ от дилерских центров, и в том порядке, в котором он поступил. Поэтому ни компания, ни ее дилеры не имеют товарных излишков.

Вопросы:

* объясните, каких особенностей системы менеджмента требует принцип «just in time»;
* какие компетенции необходимы менеджерам среднего звена заводов компании «Toyota»?

**Задание 3**

В фирме произошла следующая ситуация. Руководитель стал замечать, что сотрудники часто опаздывают на работу, и решил провести контроль с целью выявления и наказания нарушителей. Притом он не раз замечал, что некто Сидоров каждый день приходит на работу на 15-20 минут позже официального времени начала рабочего дня. Руководитель объявил сотрудникам, что теперь он будет жестко контролировать ситуацию и наказывать опаздывающих. На следующий день опоздал некто Петров, который по подтверждениям сотрудников всегда приходил на работу вовремя или за полчаса до начала рабочего дня. Руководитель не стал разбираться в причинах опоздания и лишил Петрова премии на месяц.

Вопросы:

* какой принцип эффективного контроля нарушен, на ваш взгляд, в данной ситуации?
* перечислите остальные принципы эффективного контроля.

**Задание 4**

Несколько сотрудников фирмы были отправлены на курсы повышения квалификации и приняли участие в семинаре «Эффективные технологические процессы». После семинара они решили применить новые программы в работе, на что потребовалось некоторое время, чтобы отладить этот процесс. В итоге показатели результатов работы на этом этапе снизились. Руководитель выказал недовольство их работой в резкой форме, подчеркнув, что ему кажется, что их квалификация после семинара не повысилась, а понизилась.

Вопрос:

* какой принцип эффективного контроля нарушен в данной ситуации? Ответ обоснуйте.

Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки)

Ладанов И.Д. стр.96-103 (практикум №1-13)

**Практическая работа № 7**

**Раздел 4. Социально-психологические аспекты менеджмента**

**Тема 4.1. Социальный аспект менеджмента**

* Определение типа общения руководителя с подчинёнными по заданным характеристикам.
* Анализ и оценка конкретной управленческой ситуации (оценить ситуацию и предложить меры по её улучшению)

***Данная практическая работа направлена на формирование следующих компетенций: ОК 2,3, 4, ПК 1.2; ПК 1.3***

**Задание 1**

Проанализировав предложенную ситуацию, определите стиль управления руководителя:

Николай Николаевич встречает своих подчиненных доброй широкой улыбкой. Обязательно спросит у Дарьи Петровны, как успехи ее сына на последних баскетбольных соревнованиях, с какими баллами победила их команда; поинтересуется у Лилии Сергеевны, как ее давление и порекомендует новое лекарство, о котором слышал от своего знакомого; молодого специалиста Василия похлопает по плечу, подмигнув: «Зеваешь? Опять успехи на личном фронте?! Видно ночь бессонная была?». Общаться с Николаем Николаевичем очень приятно, его многие называют ласково «Никоша», но вот жаль, что он никогда не потребует у начальства повышения заработной платы сотрудникам отдела, не может продвинуть новый проект, реализовать идею…

Вопросы:

* дайте полную характеристику данному стилю управления.
* перечислите его преимущества и недостатки

**Задание 2**

Анализ показывает, что применительно к российской практике к типичным ошибкам в кадровой политике относится отсутствие:

1. Процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с организацией (работник с момента найма обычно ощущает себя оторванным от коллектива).
2. Планирования карьеры, лишающее работника перспектив.
3. Должной информативности, в результате чего работник мало отождествляет себя с интересами фирмы.

Коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свое мнение, претензии и получать удовлетворяющие его ответы.

Вопрос:

* прокомментируйте полученные выводы. Как вы считаете, какие из перечисленных условий имеют наиболее разрушительные последствия для кадровой политики?

**Задание 3**

По поводу социальной ответственности существуют две точки зрения. Согласно одной из них организация социально ответственна, если максимизирует прибыль, не выходя за рамки законов. Согласно другой – помимо адекватного реагирования на экономические обстоятельства, руководство должно заботиться о морально-этической стороне своей деятельности, вносит позитивный вклад в жизнь общества.

Вопросы:

* какая из этих точек зрения ближе вам и почему?
* можно ли считать неэтичной (не социально-ответственной) деятельность по производству табачной продукции, так как она приносит вред здоровью человека?
* каким образом могут различаться проявления социальной ответственности со стороны трех организаций: металлургического завода, больницы, академии?

**Задание 4**

Быстроразвивающаяся и растущая компания, занимающаяся ресторанным бизнесом, столкнулась с проблемой текучести квалифицированных кадров: большая часть работников компании (официанты и повара) - это молодежь (студенты-заочники), а зарплата, которую предлагает для них компания, не очень высока, и сама профессия официанта, бармена не очень престижна. В связи со спецификой работы компания не может принимать на работу людей старшего и среднего возраста. От профессионализма работников напрямую зависят выручки компании. Компания стоит перед выбором: либо обучать новых работников «внешним образом» (курсы, семинары и т.д.), либо принять в штат сотрудника (менеджера по обучению и развитию персонала), который будет проводить обучение персонала.

Данные о компании: владеет 5-ю ресторанами, количество работников – 360 человек, текучесть кадров – 30 чел. в месяц, на свободные места сразу набирают новый персонал.

Вопрос:

* примите решение по данной проблеме, обосновав выбранную альтернативу.

**Задание 5**

Компания, специализирующаяся на разработке и изготовлении электрических приборов, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин, летают на обычных пассажирских самолетах. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатушки, разделенные звуконепроницаемыми перегородками высотой в полтора метра, одинаковы для всех – от президента компании до низовых работников.

Вопрос:

* согласны ли вы с практикой компании или нет? Что в ней положительного и что отрицательного? Объясните подробно свою позицию.

**Практическая работа № 8**

**Тема 4.3. Деловое общение и коммуникация**

* Составить план публичного выступления по выбранной (предложенной) тематике
* Внести коррективы в предложенный текст, сделав его разговорным, а не книжным.

***Данная практическая работа направлена на формирование следующих компетенций: ОК 3, ОК 4-5, ПК 1.2; ПК 2.1***

Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки)

Ладанов И.Д. стр. стр.83-93(практикум)

**Практическая работа № 9**

**Раздел 5 Особенности менеджмента в логистической системе**

**Тема 5.3. Результативность и эффективность управления в логистической системе.**

* Разработать систему управления персоналом с учётом особенностей конкретной организации (логистической системы)
* Составить должностную инструкцию для менеджера по персоналу в условиях конкретной логистической системе.

***Данная практическая работа направлена на формирование следующих компетенций:***

***ОК1,4,5 ПК2.1-2.4; ПК3.2***

Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки)

Ладанов И.Д. стр.105-126 (практикум)

**самостоятельные (внеаудиторные) работы**

В данной программе используются следующие виды самостоятельной работы:

* подготовка презентации,
* подготовка докладов, сообщений,
* решение ситуационных задач,

***При подготовке презентации необходимо:***

1. определиться с темой;
2. конкретизировать цели и задачи исследования;
3. построить логику изложения;
4. разбить изложение на смысловые составляющие;
5. подобрать материал раскрывающий тему;
6. сгруппировать и отобрать нужное количество информации;
7. подобрать видеоряд к каждой конкретной части презентации и разместить его на слайдах;
8. отрепетировать речь в сочетании со слайдами (размещать текст на слайдах недопустимо).

**перечень самостоятельных работ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № СР | Тема самостоятельной работы | Развитие компетенций на СР | Кол-во часов | Форма проверки |
| СР № 1 | Подготовка докладов, презентаций на темы:  Менеджмент – практика, наука, искусство  Модель современного руководителя  Американская и японская модель менеджмента  Особенности отечественного менеджмента  Сравнительный анализ школ управления | ОК 1,3,4,5 | 5 | Выступление. Презентация. |
| СР № 2 | Выполнение индивидуальных заданий и подготовка докладов, сообщений, презентаций на темы:  Анализ деятельности конкретных организаций, выявление факторов внешней и внутренней среды, их влияния на развития фирм  Анализ факторов прямого и косвенного воздействия на деятельность организации  Значение государственного регулирования как фактора внешней среды организации  Разработка должностных инструкций в соответствии с индивидуальным заданием | ОК 4,5  ПК 1.2 | 5 | Выступление. Презентация.  Аналитический обзор заданной проблемы |
| СР № 3 | Вопросы для самоконтроля  Проработка конспектов занятий, учебной литературы, периодических изданий (по вопросам к разделам учебных пособий, составленным преподавателем).  Подготовить доклад о современных методах мотивации, используемых на отечественных предприятиях  Провести сравнительный анализ отечественной и зарубежной практики в области мотивации трудящихся  Проанализировать технологии принятия управленческих решений  Составить схемы процедуры подготовки и принятия управленческих решений  Анализ воздействия на стиль руководства организации (логистической системы) изменчивости внешней среды (на примерах российских организаций) | ОК 2-5 | 5 | Выступление |
| СР № 4 | Подготовка индивидуальных заданий, сообщений, презентаций на темы:  Подготовка сообщения на тему: Развитие навыков эффективного взаимодействия в сложных ситуациях человеческих отношений  Определение и анализ факторов влияющих на эффективность коммуникаций  Механизмы совершенствования коммуникаций | ОК3,4,5 ПК1.2 ПК 2.1 | 6 | Выступление. Презентация.  Аналитический обзор заданной проблемы. |
| СР № 5 | Подготовка и оформление индивидуальных заданий по изученным темам учебной дисциплины**.**  Определить особенности системы управления подразделениями организации (логистической системы): внутрипроизводственных систем; складского и транспортного хозяйства; системы снабжения и др.  Сформулировать критерии и особенности отбора, подбора кадров в подразделения организации (логистической системы)  Провести анализ системы развития персонала в организациях и их подразделениях (логистических системах) | ОК1,4,5 ПК 2.1-2.4  ПК3.2 | 6 | Аналитический обзор заданной проблемы. |

**Требования к оформлению практической, самостоятельной работы.**

Важной стороной исследовательской деятельности является оформление готовой работы. Существует ряд требований, невыполнение которых делает интересное исследование незавершенным, трудным для прочтения и понимания сути проблемы.

Самостоятельная или практическая работа могут быть выполнены в электронном варианте и на бумажном носителе.

Текст печатается с полуторным интервалом, размер шрифта 14, отступ абзаца - 1,5см.

**1.Титульный лист.**

Титульный лист является первой страницей работы, но цифра на нём не ставится, также не допустимы рисунки и другие иллюстрации. На титульном листе указывается название учебного заведения, специальность, дисциплина, фамилия и имя, Ф.И.О. руководителя (преподавателя).

Титульный лист оформляется согласно (приложения 1).

**2. Содержание.**

После титульного листа помещается содержание, в котором последовательно излагаются названия самостоятельных практических заданий. При этом формулировки должны точно соответствовать содержанию работы, быть краткими, четкими. Обязательно указываются страницы, с которых начинается каждое задание.

**3.Основная часть.**

В основной части последовательно излагаются ответы на задания.

Каждое практическое задание начинается с новой страницы. Сначала излагается само задание, а затем ответ на него.

**4.Список использованной литературы**

Библиографический список использованной литературы является необходимым элементом оформления работы.

Библиографический список литературы оформляется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003, введенным в действие с 1 июля 2004 г.

Библиографический список - элемент библиографического аппарата, который содержит и библиографическое описание использованных источников и помещается в конце работы.

Такой список составляет одну из существенных частей исследования, отражающую самостоятельную творческую работу автора, и поэтому позволяет судить о степени тщательности проведенного исследования.

Библиографическое описание использованных источников составляется непосредственно по произведениям печати или выписывается из каталогов, картотек и библиографических указателей полностью без пропусков каких-либо элементов, сокращений заглавий и т.п.

**Приложение 1**

**государственное БЮДЖЕТНОЕ профессиональное**

**образовательное учреждение ГОРОДА МОСКВЫ**

**«ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ колледж № 34»**

**Практическая(самостоятельная)работа**

**по дисциплине:« »**

Вариант № \_\_\_\_\_

Выполнил студент(ка) гр.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Проверил преподаватель

Забава Галина Васильевна

Дата сдачи работы «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_20 г.

Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Москва**

**2022г.**

**Критерии оценки знаний и практических навыков учащихся**

Оценка «отлично»

* Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы;
* точное использование научной терминологии систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы;
* безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач;
* выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации;
* полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине;
* умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин;
* творческая самостоятельная работа на практических/семинарских/лабораторных занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий;
* высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

Оценка «хорошо»

* Достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине;
* умение ориентироваться в основном теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку;
* использование научной терминологии, лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;
* владение инструментарием по дисциплине, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;
* усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой по дисциплине;
* самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий;
* средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

Оценка «удовлетворительно»,

* Достаточный минимальный объем знаний по дисциплине;
* усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой;
* умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им оценку;
* использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок;
* владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач;
* умение под руководством преподавателя решать стандартные задачи;
* работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий;
* достаточный минимальный уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

Оценка «неудовлетворительно»

* Фрагментарные знания по дисциплине;
* отказ от ответа (выполнения письменной работы);
* знание отдельных источников, рекомендованных учебной программой по дисциплине;
* неумение использовать научную терминологию;
* наличие грубых ошибок;
* низкий уровень культуры исполнения заданий;
* низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций.

**Перечень литературы и средств обучения**

Основные источники:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.
3. 1.Переверзев М.П. Менеджмент – М – ИНФРА – М, 2014
4. 2.Герчикова И.Н. Менеджмент – М.: Юнити, 2014
5. 3.Дорофеев В.Д. Менеджмент – М.: ИНФРА – М, 2015
6. 4.Веснин В.Р. Основы менеджмента – М.: Проспект, 2014
7. 5.Веснин В.Р. Менеджмент – М.: Проспект, 2015

**Дополнительные источники:**

1.Казначевская Г.В. Менеджмент - М.: Феникс+, 2015

2.Столяренко Л.Д. Психология делового общения и правления М.: Феникс 2014

3.Лаврененко В.Н. Психология и этика делового общения, Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015

4.Зуб А.Т., Зайцева Т.В. Управление персоналом М.: ИНФРА – М Форум, 2015.

**ПАКЕТЫ ПРИКЛАДНЫХ**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ (ПППП)**

1. **UPRAVLENETS.USUE.RU –**научно-аналитический журнал «Управленец»
2. [ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Федеральный образовательный портал "Экономика, социология, менеджмент"
3. [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru/) – Журнал "Секрет фирмы
4. http:// www.micex.ru (ММВБ)
5. http:// www.rbc.ru (Росбизнесконсалтинг)