

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Страданченко Сергей Георгиевич

Должность: директор

Дата подписания: 18.11.2021 18:14:11

Уникальный программный ключ:

fab83d7432c648139871101f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного

учреждения высшего образования «Донской государственный

технический университет» в г. Шахты Ростовской области

(ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты)

КОЛЛЕДЖ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

На правах рукописи

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания

по выполнению практических работ

для подготовки обучающихся специальности

09.02.03 Программирование в компьютерных системах

Рассмотрены и рекомендованы для
использования в учебном процессе на
заседании педагогического совета
Протокол № 1от «31» сентября 2018 г

Шахты

ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты

2019

Составитель:

Преподаватель I категории *Е.Ф. Мирошникова*

Рецензенты:

Преподаватель высшей категории ГБПОУ РО «Дон-Текс»

Н.О.Бабаджанян

Преподаватель высшей категории КЭС ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты

А.Ю. Коротенко

Менеджмент (варит.): метод. указания по выполнению практических работ для подгот. обучающ. спец. 09.02.03 Программирование в компьютерных системах оч. формы обучения / сост. преп Е.Ф. Мирошникова . – Шахты: ИСОиП (филиал) ДГТУ, 2019. – 38с.

Настоящие методические указания определяют цели и задачи, содержание работ, общие требования к выполнению практических работ, форму отчетов, краткие теоретические сведения.

Данные методические указания предназначены для углубления и закрепления теоретических знаний, полученных обучающимися на уроках теоретического обучения, а также приобретения навыков самостоятельной работы по дисциплине Менеджмент (вариат.).

Предназначено для обучающихся специальности 09.02.03 Программирование в компьютерных системах.

Режим доступа к электронной копии печатного издания:
<http://www.libdb.sssu.ru>

© ИСОиП (филиал) ДГТУ, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	5
2. Практические работы	8
Практическая работа № 1	8
Практические ситуации по теме «Организация работы предприятия»	8
Практическая работа № 2	9
Практические ситуации по теме «Цикл менеджмента»	9
Практическая работа № 3	13
Практические ситуации по теме «Планирование в деятельности организации»	13
Практическая работа № 4	17
Практические ситуации по теме «Принятие управленческих решений»	17
Практическая работа № 5	21
Практические ситуации по теме «Система методов управления»	21
Практическая работа № 6	25
Практические ситуации по теме «Мотивация сотрудников»	25
Практическая работа № 7	27
Практические ситуации по теме «Коммуникативность»	27
Практическая работа № 8	31
Практические ситуации по теме «Контроль в управлении»	31
СПИСОК ОСНОВНЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ	366
ПРИЛОЖЕНИЕ А Форма титульного листа	377
ПРИЛОЖЕНИЕ Б пример оформления первой страницы отчета	388

ВВЕДЕНИЕ

Концепцией модернизации российского образования определены основные задачи профессионального образования - "...подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, свободно владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности".

Данные методические указания предназначены для обучающихся специальности 09.02.03 Программирование в компьютерных системах.

Методические указания по выполнению практических заданий разработаны в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по специальности среднего профессионального образования 09.02.03 Программирование в компьютерных системах с учетом соответствующей учебной основной образовательной программы.

Методические указания могут быть использованы как для проведения практических занятий, так и для индивидуального усовершенствования имеющихся навыков работы с компьютерными программными продуктами.

В методических указаниях приведены 8 практических работ. Задания и вопросы методических указаний соответствуют уровню подготовленности студентов к изучению данной дисциплины.

В методических указаниях определены цели, требования к выполнению заданий и сдаче отчёта, приведены контрольные вопросы для самоподготовки и рекомендованы литературные источники.

Письменный отчет оформляется согласно «Правилам оформления и требованиям, введённым в действие приказом ректора ДГТУ № 227 от 30.12. 2015 года.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Практическое занятие - это занятие, проводимое под руководством преподавателя в учебной аудитории, направленное на углубление теоретических знаний и овладение определенными методами самостоятельной работы. В процессе таких занятий вырабатываются практические умения.

Перед практическим занятием следует изучить конспект лекции и рекомендованную преподавателем литературу, обращая внимание на практическое применение теории и на методику решения типовых ситуаций. На практическом занятии главное – уяснить связь решаемых ситуаций с теоретическими положениями.

Для ведения записей на практических занятиях обычно заводят журнал практических занятий. Логическая связь лекций и практических занятий заключается в том, что информация, полученная на лекции, в процессе самостоятельной работы на практическом занятии осмысливается и перерабатывается, при помощи преподавателя анализируется до мельчайших подробностей, после чего прочно усваивается.

Успешное освоение курса «Менеджмент (вариат.)» предполагает активное, творческое участие студента путем планомерной, повседневной работы, которая позволит:

знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, деловое общение.

уметь:

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

ОК-1: Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес

ОК-2: Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК-3: Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК-4: Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК-5: Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности

ОК-6: Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК-7: Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.

ОК-8: Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК-9: Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.

ПК-2.3 Решать вопросы администрирования базы данных.

ПК-3.1 Анализировать проектную и техническую документацию на уровне взаимодействия компонент программного обеспечения.

ПК-3.6 Разрабатывать технологическую документацию.

Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания, вырабатывается способность и готовность использовать теоретические знания при решении задач.

При выполнении заданий обучающиеся имеют возможность пользоваться лекционным материалом, с разрешения преподавателя осуществлять деловое общение с товарищами.

Оценка компетентности осуществляется следующим образом: по окончании выполнения задания обучающиеся оформляют отчет, который затем выносится на завершающий этап формы изучения дисциплины. В процессе защиты выявляется информационная компетентность в соответствии с заданием на практическое занятие, затем преподавателем дается комплексная оценка деятельности обучающегося.

Задачи:

- подтверждение теоретических положений;
- закрепление нового материала;
- взаимосвязь нового материала с пройденными темами;

- формирование исследовательских умений (наблюдать, сравнивать, анализировать, устанавливать зависимости, делать выводы и обобщения, самостоятельно вести исследование, оформлять результаты);
- обучение навыкам работы с текстом (понимать текст, различать его виды, анализировать содержащуюся в тексте информацию, делать выводы, различать точки зрения);
- формирование навыков работы в группе;
- обучение формулированию и аргументации своего мнения.

Требования к оформлению практических работ:

- цель работы;
- оснащение (оборудование, материалы и др.);
- теоретическая часть;
- практическая часть (порядок выполнения);
- выводы по работе;
- источники (литература);
- форма отчета практической работы (приказ № 227, раздел 5)
- Пример оформления практической работы показан в Приложении А.

Критерии оценки выполненной работы:

- процент выполнения работы;
- достижение заданного результата;
- правильность выполнения заданий;
- наличие всех элементов работы;
- время выполнения работы.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ

Практическая работа № 1

Практические ситуации по теме «Организация работы предприятия»

Цель работы: рассмотреть организацию работы предприятия на примере практических ситуаций.

Приобретаемые умения и навыки:

- уметь анализировать организацию работы предприятия;
- рассмотреть направления совершенствования организации работы предприятия;
- рассмотреть функции аппарата управления и варианты распределения труда в системе управления;
- подчеркнуть важность менеджера в формировании органов управления предприятием, особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм.

Формируемые компетенции: ОК-1 ОК-3 ОК-4 ОК-5 ОК-8 ПК- 3.5 ПК-

3.6

Техника безопасности:

Запрещается оставлять рабочее место без разрешения преподавателя, во время занятия ходить без дела по аудитории и отвлекать внимание товарищей. Рекомендуется соблюдать правила для осанки: сидеть прямо, свободно (угол 90°), выполнять упражнения для осанки, для глаз после длительной работы.

Вопросы для повторения:

1. Как осуществляется распределение труда в системе управления?
2. В чем заключается роль менеджера при создании органов управления предприятием?
3. Каковы особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм?

Содержание работы:

Инструкция: Внимательно прочитайте практические ситуации и с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

Практическая ситуация № 1

Топ-менеджер одной американской компании рассказал, что они меняют структуру организации каждые несколько лет. Он отметил также, что если структуру не менять, ей угрожает опасность. Они изменяют организационную структуру не потому, что им так нравится: они делают это в связи с тем, что изменяются стоящие перед ними проблемы, а следовательно, и пути их решения должны быть другими. Регулярные реорганизации выбивают бюрократа из

колеи как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Они позволяют относительно безболезненно избавляться от тех руководителей, которые, уже, судя по всему, достигли своего уровня некомпетентности.

Ответьте на вопросы:

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

Практическая ситуация 2

Рассказывают, что встретились два директора завода - российский и японский. Разговорились. Выяснилось, что они выпускают одинаковую продукцию. Причём полностью совпадает не только качество, но и объём выпускаемого товара.

Россиянин спрашивает: «Сколько человек у вас работает?». Японец отвечает: «Десять». - «А у вас?». Российский предприниматель минуту подумал и сказать честно, что 500, не решился. Сказал, что 11.

На следующий день они встретились, японец говорит: «Всю ночь не спать никак не мог догадаться, чем у вас этот одиннадцатый занимается?».

Ответьте на вопросы:

1. Принимая во внимание, что в каждой шутке есть доля правды, постарайтесь объяснить, почему на японских предприятиях производительность труда выше, чем на российских?
2. Насколько велика роль менеджеров в организации работы предприятий? Подробно объясните свою позицию.

Содержание отчета:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом.
2. Ответить письменно на поставленные вопросы.
3. Сделать выводы по работе

Практическая работа № 2

Практические ситуации по теме «Цикл менеджмента»

1. Цель работы: ознакомить обучающихся с основными функциями управления.

Приобретаемые умения и навыки:

- уметь анализировать основные функции управления;
- знать особенности организационной составляющей цикла менеджмента

- взаимосвязь отдельных функций менеджмента.

Формируемые компетенции: ОК-1 ОК-3 ОК-4 ОК-5 ОК-8 ПК- 3.5 ПК-3.6

Техника безопасности:

Запрещается оставлять рабочее место без разрешения преподавателя, во время занятия ходить без дела по аудитории и отвлекать внимание товарищей. Рекомендуется соблюдать правила для осанки: сидеть прямо, свободно (угол 90°), выполнять упражнения для осанки, для глаз после длительной работы.

Вопросы для повторения:

1. Какова сущность цикла менеджмента?
2. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?
3. В связи, с чем отдельные функции управленческого цикла взаимосвязаны и взаимообусловлены?
4. Как осуществляется планирование деятельности предприятия?
5. Как менеджер может создавать действенную систему мотивации труда персонала предприятия?

Содержание работы:

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координация; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности - это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл менеджмента; планирование, организация, мотивация, контроль.

Цикл - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Инструкция: Внимательно прочитайте практические ситуации и с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

Практическая ситуация № 1

Структура компании. В структуре фирмы кроме головного офиса работают региональные отделения, в составе которых обычно по одному' отделу продаж и аренды. Отделения имеют достаточную независимость, самостоятельность в рекламной, кадровой стратегии, маркетинге. Пакет договоров единый, затратная часть определяется из центра, финансовые потоки централизованы, хотя каждое отделение развивается в меру собственных финансовых возможностей. Оформление всех сделок происходит тоже в головном офисе. Там есть

банковский депозитарий, нотариусы, созданы все другие необходимые условия для работы.

Основные функции генерального директора как менеджера.

Генеральный директор считает себя скорее директором по связям с общественностью, представителем в общественных и государственных организациях и в какой-то степени консультантом для руководителей подразделений.

Непосредственное оперативное управление работой осуществляют руководители отделов. Однако не реже, а обычно чаще, чем один раз в месяц, генеральный директор с каждым из них анализирует результаты работы подразделения и как консультант подсказывает, что следует сделать или поправить. Работа в компании организована таким образом, что любой руководитель отдела больше генерального директора заинтересован в увеличении доходов своего подразделения, поскольку его заработок напрямую зависит от результатов труда его подчинённых и умения руководителя организовывать их работу.

Ещё одна функция генерального директора - умение перегруппировать трудовые ресурсы компании. Стратегия руководства людьми состоит не в умении увольнять, а найти каждому сотруднику свою должность.

Организация работы с кадрами. Стратегия кадровой работы состоит в постоянном повышении квалификации сотрудников компании. Компания неохотно берёт людей на руководящие должности со стороны. Если всё же такая ситуация возникает, то это скорее вынужденная мера. Все руководители отделов продаж жилья на вторичном рынке, на которые приходится основная часть оборота компании, начинали с должности стажёра. Соответствие руководителя корпоративной культуре компании является основой её успеха.

В штате агентства работает профессиональный астролог, кандидат физико-математических наук. Генеральный директор лично консультируется у ректора Академии астрологии. С астрологами агентство работает уже несколько лет. Сотрудники, принимаемые на работу на руководящие должности, проходят обязательную консультацию и согласование астрологов.

Ответьте на вопросы:

1. Постарайтесь обобщить опыт работы компании. Что в её деятельности представляется вам наиболее важным?
2. Не ограничивает ли круг своих обязанностей генеральный директор?
3. Должен ли менеджер такого уровня, как генеральный директор, ограничиваться лишь консультированием руководителей отделов, предоставив им полную самостоятельность в оперативной работе подразделений?
4. Согласны ли вы с необходимостью участия астролога в работе по подбору и расстановке кадров?

Содержание отчета:

1. Ознакомиться с теоретическим материалом.
2. Ответить письменно на поставленные вопросы.

3. Сделать выводы по работе.

Практическая ситуация № 2

С.В.Кравченко в 30 лет защитил докторскую диссертацию в области прикладной механики и машиностроения. Занимая должность ведущего научного сотрудника Российской академии наук, работал научным консультантом в США, странах Европы и Азии. В 1992г. он был назначен на пост регионального президента компании «Боинг» (США.) в России и странах СНГ. Компания «Боинг» — крупнейший в мире производитель ракетносителей, телекоммуникационных спутников, гражданских и военных самолетов; занимает лидирующие позиции в области противоракетной обороны, пилотируемых полетов и услуг по запуску космических аппаратов. Совокупный доход компании составляет более 52 млрд. долл.

Представляет интерес опыт работы С. В. Кравченко — российского топ-менеджера во всемирно известной американской корпорации. В 1994 г. под его руководством было реализовано предложение от компании «Боинг» о создании в России научно-технического центра. Ему удалось должным образом представить американцам российские научные аэрокосмические знания и опыт. Научно-технический центр существует и в настоящее время, это самый большой центр американской компании за пределами США. Следующим проектом С.В.Кравченко стало создание в 1998 г. конструкторского центра компании «Боинг» в России. За истекший период сотрудникам центра удалось выполнить большое количество интересных проектов, включая строительство Международной космической станции, проект по запуску искусственных спутников Земли «Морской старт», организацию кросс - спольярных маршрутов.

Далее приведены используемые С. В. Кравченко основные подходы к организации производственной деятельности и работе с персоналом.

Организация работы. В конструкторском центре работает около 100 штатных сотрудников. Остальные 1 000 инженеров.

450 ученых и 250 программистов работают в российских самолетостроительных компаниях, космическом центре, частных инженерно-сервисных фирмах. Эти компании ежегодно получают многомиллионные заказы и платят своим сотрудникам хорошую заработную плату, достаточную для того, чтобы люди оставались работать на предприятиях. Такой команды нет ни в одной американской компании, работающей за пределами США. Все инженеры имеют возможность поехать на стажировку за границу, освоить новейшие методы проектирования, научиться всему тому, чему они не могли научиться в России, и приложить свое образование, знания и российскую традицию для того, чтобы строить самые современные самолеты, а главное у них есть перспектива дальнейшего профессионального роста.

Работа с кадрами. В работе с персоналом есть несколько основных составляющих. Первая составляющая — харизматическое лидерство. Нужно искренне верить в перспективу работы и заражать этой верой людей. Вторая со-

ставляющая — подбор лидеров высочайшего уровня. Набирать таких людей со стороны все труднее, поэтому они повышают свою квалификацию в компании. Все директора конструкторского центра от одного года до двух лет работали в США. Они американизировались и вернулись оттуда в несколько раз более сильными. Для дальнейшего развития компании необходимо больше менеджеров, имеющих опыт работы и на Западе, и в России. Нужны менеджеры, которые умеют продавать самолеты. Подготовка каждого такого специалиста занимает очень много времени. Третья составляющая — забота о кадрах низшего звена. Необходимо создать такие условия, которые могли бы привлекать и готовить инженеров и ученых. Менеджер должен быть заинтересован в том, чтобы 100 —150 хороших инженеров ежегодно приходили в компанию. Отношение к делу действительно очень важно. Нужно брать тех, кто горит желанием научиться и хочет работать.

Качества менеджера. Есть несколько критериев успешного человека как в жизни, так и в работе. Первый критерий — человеку должно быть очень интересно то, что он делает. Второй критерий — должна быть вера в себя, т. е. абсолютная уверенность в том, что можно научиться чему угодно. Необходимо уметь учиться, впитывать информацию, анализировать ее и применять на практике. Необходим опыт, который позволяет учиться новому достаточно быстро. Третий критерий — непосредственно менеджеру нужно творчески относиться к делу и научить своих сотрудников творить. Все, что делает менеджер, он делает не один.

У него должна быть эффективно работающая команда — люди, которые абсолютно преданы делу. В таком сложном бизнесе, как авиация и космос, никто отдельно взятый не знает всего, но если менеджер создает сильную команду, она может достичь больших успехов.

Ответьте на вопросы:

1. В чем состоит основная причина успешной деятельности российского топ-менеджера?
2. Насколько соответствуют вашим представлениям о работе с кадрами методы С. В.Кравченко?
3. Можно ли утверждать, что залогом эффективной работы российского конструкторского центра компании «Боинг» является личность ее руководителя?

Практическая работа № 3 Практические ситуации по теме «Планирование в деятельности организации»

Цель работы: ознакомить обучающихся с организацией процесса планирования на предприятии. Основными этапами планирования.

Приобретаемые учения и навыки:

- уметь планировать деятельность предприятия,
- владеть инструментами стратегического, тактического и текущего планирования; - уметь выбрать из множества альтернатив одну.

Формируемые компетенции: ОК-1,ОК-2,ОК-5,ОК-6,ОК-7,ОК-8,ПК-3.1,ПК-3.6

Техника безопасности:

Запрещается оставлять рабочее место без разрешения преподавателя, во время занятия ходить без дела по аудитории и отвлекать внимание товарищей. Рекомендуется соблюдать правила для осанки: сидеть прямо, свободно (угол 90°), выполнять упражнения для осанки, для глаз после длительной работы.

Вопросы для повторения:

1. Из каких этапов состоит процесс планирования деятельности на предприятии?
2. Каковы общие правила эффективного планирования?
3. В чём заключается сущность стратегического планирования?
4. Текущее планирование его стадии?
5. Каковы различия между стратегическим и тактическим планированием?
6. Охарактеризуйте кратко этапы стратегического планирования?

Содержание работы:

Стратегическое планирование - это процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

В результате стратегического планирования происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде планов, а также пересмотр систем мер по выполнению этих планов на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности предприятия. Отличительной чертой стратегического планирования является его гибкость.

Тактическое планирование - это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий.

Процесс тактического планирования состоит из двух этапов:

- подготовка плана;
- принятие плана.

Текущее или оперативное планирование - это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относятся планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени - день, неделя, месяц.

Инструкция: Внимательно прочитайте практические ситуации с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

Практическая ситуация № 1

Необычная схема продажи автомобилей в одной из самых популярных автосалонов Москвы «Лада» выяснилась в ходе судебного процесса. С. Андреева потребовала компенсировать средства за продажу ей некачественного автомобиля и неустойку. Она решила купить машину в этой фирме просто потому, что их телефон легко запомнить. Первый раз она увидела автомобиль ВАЗ — 2130 в другом салоне, но там её сказали, что не торгуют этими и предложили узнать в фирме «Лада». В апреле 2013 года С. Андреева купила автомобиль ВАЗ - 2130 в салоне фирмы «Лада». Она была совершенно уверена, что покупает машину именно у них. Телефоны, вывеска на автосалоне... Более того, у неё на заднем стекле машины наклейка с рекламой фирмы которую ей прикрепили в салоне. А то, что в документах значится другая фирма, она увидела уже в суде.

С. Андреева ездила на автомобиле около года. Гарантийный ремонт был бесплатный, но ремонтировать машину приходилось по несколько раз в месяц: проблемы были с тормозами, подвеской, спидометром, дверьми и замками. Как вспоминает С. Андреева, на ней просто было небезопасно ездить. Однажды она ехала на дачу и машина заглохла. Машина встала посреди дороги. Габаритные огни отключились, замки заклинило, печка не работала. Намучившись, Андреева обратилась за помощью в Московское общество защиты потребителей (МОЗП). Тогда и выяснилось, что договор купли-продажи оформлен на ООО «Рост-Лада». Именно туда и обратились юристы МОЗП с требованием вернуть деньги за некачественный товар. Ответа на жалобу они не дождались, в связи с чем, обратились с иском о защите прав потребителя в суд. В иске юристы просили взыскать с фирмы «Рост-Лада» стоимость машины моральный вред в размере 10 000 рублей и сумму неустойки за просрочку (1% в день от стоимости товара). Считается она по истечении 10 дней с момента подачи претензии и до выяснения решения суда.

Суд длился более года. Ответчики пытались доказать, что продали качественный товар и все поломки произошли из-за неправильной эксплуатации автомобиля. Однако экспертиза показала, что брак носит исключительно заводской характер. Более того, если бы поломки были связаны с неумением С. Андреевой управлять автомобилем, то его просто не стали бы бесплатно ремонтировать по гарантии. Суд вынес решение в пользу С. Андреевой. К этому времени сумма неустойки составила 1,6 млн. рублей. Вместе со стоимостью машины и моральным вредом фирма «Рост-Лада» должна была выплатить автолюбительнице почти 2 млн. рублей.

Суд наложил арест на имущество фирмы «Рост-Лада», но когда судебный пристав пришёл в автосалон с исполнительным листом выяснилось, что такой фирмы больше не существует, а на её счетах денег нет. По мнению юристов, С. Андреевой вряд ли удастся получить деньги.

Практически все крупные московские автосалоны торгуют автомобилями через подставные фирмы. И как только накапливаются претензии и иски по поводу

некачественного товара такие фирмы просто исчезают. На следующем этапе юристы МОЗП будут направлять иск к изготовителю машин, но в этом случае на неустойку уже рассчитывать не придётся.

Ответьте на вопросы:

1. Проанализируйте ситуацию и оцените состояние менеджмента в компаниях связанных производством и реализацией автомобилей. Какие вы здесь видите недостатки?
2. Как можно сформулировать стратегию менеджмента этих компаний?
3. Можно ли утверждать, что основной причиной этой и других многочисленных аналогичных ситуаций является учёт российскими менеджерами потребностей покупателей?

Практическая ситуация № 2

В России работают десятки сетей фаст-фуд различного формата - от уличных киосков до ресторанов. Постоянно открываются новые заведения. Тем не менее, явным лидером остаётся американская компания «McDonalds Успеху компании во многом способствует стратегия развития, успешно реализуемая менеджментом компании «McDonalds».

Компания «McDonalds» открыла многочисленные рестораны в 22 городах России, затратив на их строительство более 215 млн. долларов. В Москве около 80% жителей, посещающих рестораны и кафе «быстрого питания», отдают предпочтение компании «McDonalds».

Примечательно, что в России компания «McDonalds» развивается по особому пути. Мировая сеть «McDonalds насчитывает более 30 тысяч «точек», из которых только 15 % непосредственно принадлежат корпорации, остальные работают как франчайзинг. В нашей стране американцы открывают рестораны исключительно на свои деньги. Как показывает не слишком удачный опыт их конкурентов, эта тактика оказалась единственно верной.

Компания успешно открывает собственные рестораны. При этом компания «McDonalds» отнюдь не отказывается от продажи лицензий в России, но начинает поиск покупателей не ранее, чем будет принято решение об открытии ресторанов в регионах, значительно удалённых от Москвы. Открытие ресторана «McDonalds - дорогое удовольствие для российского бизнеса. Вполне вероятно, что именно из-за этого американцы даже не пытаются найти покупателей. На оборудование одного ресторана «McDonalds в соответствии с корпоративными стандартами требуется от 1 до 2 млн. долл.

Компания «Росинтер», является владельцем сети «РОСТИК С-КРС», - ближайший конкурент компании «McDonalds» в России, но при нынешних темпах развития сети «РОСТИК С-КРС» вряд ли когда -нибудь, сможет срав-

ниться по доле рынка с американцами. В сети «РОСТИК С-КРС» открытие ресторана обходится в несколько раз дешевле - от 150 до 450 тысяч долл.

Другой конкурент «Русское бистро», организованное как отечественная альтернатива ресторанам «McDonalds» уже длительное время не может привлечь новых клиентов, и московское правительство, владеющее маркой, ищет для сети управляющую компанию.

Оборот корпорации «McDonalds» за год составляет более 15 млрд. долл., при этом на долю российских ресторанов пришлось более 100 млн. долл.

Ответьте на вопросы:

1. Как можно сформулировать стратегию компании «McDonalds» в России?
2. Какими конкурентными преимуществами обладает компания «McDonalds» по сравнению с другими компаниями работающими на рынке фаст-фуд?
3. Какую роль играют менеджеры компании «McDonalds» в успешной реализации стратегии компании?

Содержание отчета:

4. Ознакомиться с теоретическим материалом.
5. Ответить письменно на поставленные вопросы.
6. Сделать выводы по работе.

Практическая работа № 4

Практические ситуации по теме «Принятие управленческих решений»

Цель работы: рассмотреть технологию управления, проанализировать стадии и этап управленческого решения.

Приобретаемые умения и навыки:

- приобретение навыка классификации управленческого решения;
- уметь выбирать методы при принятии рационального управленческого решения.

Формируемые компетенции: ОК-1, ОК-2, ОК-3, ОК-5, ОК-6, ОК-7, ПК-2.3

Техника безопасности:

Запрещается оставлять рабочее место без разрешения преподавателя, во время занятия ходить без дела по аудитории и отвлекать внимание товарищей. Рекомендуется соблюдать правила для осанки: сидеть прямо, свободно (угол 90°), выполнять упражнения для осанки, для глаз после длительной работы.

Вопросы для повторения:

1. Какие черты управленческих решений вы можете назвать?
2. Назовите стадии рационального управленческого решения?

3. Какие подходы к классификации управленческих решений вы можете назвать?
4. Что такое рациональное управленческое решение?

Содержание работы

Управленческое решение - это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Задание 1. По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия: незапрограммированное или запрограммировано).

Задание 2. Представить описание 3-х примеров из своего жизненного опыта, когда вы наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения.

Список решений

1. Наем заведующим специалистом, в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора.
8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Инструкция: Внимательно прочитайте практические ситуации и с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

Задание № 3

Вам предложены задачи, в которых менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» с точки зрения моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решение по каждой задаче и обоснуйте его.

1. Вы - главный менеджер крупной фирмы по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится очень актуальная для этого региона проблема безработицы, с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Ответьте на вопросы:

1. Каким может быть ваше решение?
2. Подписали бы вы новый контракт?

2. Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. С помощью дорогостоящих исследований фирма попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров - пылесос. По-прежнему пылесос не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Однако вы знаете, что появление надписи «усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе СМИ значительно повысит сбыт такого товара.

Ответьте на вопросы:

1. Какое решение вы примете?
2. Сделаете ли вы такую надпись или нет?

3. Вы - менеджер фирмы, производящей программные продукты для компьютеров. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой девушкой (молодым человеком), которая (который) совсем недавно была (был) управляющей (-им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (-ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживание. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Ответьте на вопросы:

1. Пойдете ли вы на тот или иной шаг?
2. Обоснуйте свое решение.

4. Вы - менеджер в крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной территории сбыта автомобилей, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из наиболее опытных и результативных продавцов вашей фирмы, который имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? В настоящее время теряется большое количество продаж. Вы, как менеджер, имеете юридическое право ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Ответьте на вопросы:

1. Как вы поступите?
2. Обоснуйте свое решение.

5. Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно стало известно, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которым холодильники, выпускаемые вашей фирмой, не обладают, но которое способно оказать большое влияние на сбыт. Например, в холодильнике «по frost» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной, но и в обычной упаковке, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке у фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника, и каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы разузнать о нововведении.

Ответьте на вопросы:

1. Пойдете ли вы на такой шаг?
2. Обоснуйте свое решение.

6. Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам.

Ответьте на вопросы:

1. Как вы поступите?
2. Обоснуйте свое решение.

7. Вы - менеджер по маркетингу, и хотите сделать выборочный опрос о реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Ответьте на вопросы:

1. Сделаете ли вы такой опрос?
2. Обоснуйте свое решение.

8. Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин - претендентов на эту должность. Однако прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны некоторых ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Ответьте на вопросы:

1. Возьмете ли вы эту женщину на работу?
2. Обоснуйте свое решение.

9. Вы - менеджер туристской фирмы. Лето. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас есть горящий тур в Египет. У женщины имеются явные проблемы с давлением, одышка, полнота. Вы знаете, что гипертоникам ехать в жаркие страны летом не рекомендуется.

Ответьте на вопросы:

1. Как вы поступите?
2. Обоснуйте свое решение.

10. Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при однократном применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять два раза при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в 2 раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Ответьте на вопросы:

1. Что вы предпримите и почему?
2. Обоснуйте свое решение.

Практическая работа № 5

Практические ситуации по теме «Система методов управления»

Цель работы: рассмотреть основные методы управления, их достоинства и недостатки.

Формируемые компетенции: ОК-1, ОК-2, ОК-6, ПК-3.6

Техника безопасности:

Запрещается оставлять рабочее место без разрешения преподавателя, во время занятия ходить без дела по аудитории и отвлекать внимание товарищей. Рекомендуется соблюдать правила для осанки: сидеть прямо, свободно (угол 90°), выполнять упражнения для осанки, для глаз после длительной работы.

Вопросы для повторения:

1. Дайте определение методу управления?
2. Какие существуют критерии классификации методов управления?
3. Какие методы управления относятся к организационно-распорядительным?
4. Какие методы управления относятся к экономическим?
5. Какие методы управления можно отнести к социально-психологическим?

Содержание работы

Методы управления - это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

По своему содержанию можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими отношениями;
- социально - психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Инструкция: Внимательно прочитайте практические ситуации и с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

Практическая ситуация № 1

Д. Козловский называют одним из самых агрессивных американских менеджеров. Он мечтает догнать, а то и перегнать легендарную фирму «General Electric». К этой цели он идет через непрерывную серию слияний и поглощений. Д. Козловский сделал карьеру, постоянно опровергая прогнозы скептиков, не раз предрекавших ему крах. Возглавив в середине 1992 года компанию «Тусо», Д. Козловский истратил на 120 крупномасштабных приобретений около 53 млрд. долларов. При этом в большинстве случаев процесс интеграции новых компаний в сложную структуру «Тусо» прошел без осложнений. Если в момент появления Д. Козловский в компании «Тусо» ежегодный объем продаж составлял 3 млрд. долларов, то в настоящее время он на порядок выше - 33 млрд. долларов. Неудивительно, что компания «Тусо» возглавила список 50 наиболее преуспевающих компаний.

Дальнейшие планы Д. Козловский не менее грандиозны. В ближайшие годы он рассчитывает потратить ещё около 50 млрд. долларов на разные покупки и достичь объёма продаж 100 млрд. долларов в год.

Удивительно, но при таких высоких темпах роста компания «Тусо» не слишком известна в среде инвесторов. Во всяком случае она популярна у них меньше, чем известные во всём мире «Hewlett - Packard» или «Merrill Lynch», хотя рыночная капитализация всех этих компаний гораздо ниже, чем «Тусо». У Д. Козловский проверенный метод выявления компаний, подходящих для приобретения. В его реализации он опирается на команду из специалистов, которая отличается высокой мобильностью. Когда инвестиционные банки предрекают, что на сделку уйдёт 6 месяцев, менеджеры компании укладываются всего в 2 недели.

В компании «Тусо» ежегодно рассматривают около 1 000 потенциальных компаний, причём большая часть информации поступает от менеджмента этих компаний. Специалисты из компании «Тусо» проверяют бухгалтерские книги и прочую отчетность, заранее определяя, какие активы, в том числе и людей, стоит сохранить в случае сделки, а от каких нужно избавляться. В последнюю категорию обычно попадают топ – менеджеры перекупленных компаний. Ещё одно правило - заключаются только такие сделки, которые автоматически увеличивают доходы «Тусо».

В то время как около половины всех слияний, происходивших в США, проваливается, компания «Тусо» демонстрирует завидную стабильность. Неудачи у компании случались столь редко, что Д. Козловский обычно начинает реформировать купленные компании задолго до официального заключения сделки. Так было, например, с компанией «АРМ» - ведущим мировым производителем электронных компонентов. Всего через два дня он начал реорганизацию компании: уволил 60 из вице-президентов и объявил, что компания «АРМ» за 18 месяцев сократит операционные издержки на 1 млрд долларов. В настоящее время «АРМ» снова приносит высокие прибыли и способна поглощать более слабые компании. В аналогичной ситуации, когда компания «Тусо» «ИТТ» компанию «Grinnell», обладающую слишком забюрократизированной системой управления, Д. Козловский действовал быстро: всего за одну неделю он сократил управленческий аппарат с 200 до 30 человек. Нелюбовь к бюрократическим структурам у Д. Козловский сохранилась. В компании «Тусо», где работают 205 тысяч сотрудников, штат управленцев состоит всего из 140 человек.

Руководство корпорацией Д. Козловский осуществляет из скромного двухэтажного здания, которое было построено еще во времена, когда объём продаж корпорации не превышал 100 млн. долларов в год. «Если построить роскошную штаб-квартиру, люди будут стремиться проводить там больше времени, а это - неэффективно» - так объясняет свою позицию Д. Козловский. О всяких «изысках» вроде членства в престижных загородных клубах или отдельных столовых для руководства топ - менеджеры компании и не мечтают. Однако в своей работе они обладают значительной автономией. «Если у вас всё

идет по плану, вам нет нужды разговаривать со мной, - внушает Д. Козловский своим подчиненным. - Если же есть плохие новости, то разыщите меня, где бы я ни был, и мы будем думать вместе, какие меры можно предпринять».

Топ - менеджеры корпорации получают бонусы только в том случае, если им удастся выполнить по итогам года жесткие требования - уровень рентабельности должен быть не менее 15%. В этом случае высшим руководителям компании полагается премия, в несколько раз превышающая их годовую заработную плату. Непосредственно руководитель корпорации при заработной плате 1,35 млн. долларов в общей сложности получает до 125 млн. долларов.

Ответьте на вопросы:

1. Как можно в целом охарактеризовать деятельность Д. Козловский – руководителя компании «Тусо»?
2. Какие методы управления использует менеджмент компании?
3. К какому типу характера с точки зрения управления можно отнести топ- менеджера Д. Козловский?

Практическая ситуация № 2

В.Ф. Рашников является владельцем и топ - менеджером Магнитогорского металлургического комбината (ММК). Он контролирует почти 100% акций предприятия. По его мнению, на ММК должны работать только здоровые, трезвые и спортивные люди. В.Ф. Рашников является в этом плане примером.

Любой туроператор в ответ на вопрос, есть ли в России горнолыжные центры хорошего европейского уровня, ответит: да, есть на Урале «Абзаково» и «Банное». Оба построены на средства ММК, причём каждый обошёлся комбинату в 20 млн. долларов. Хотя эти проекты в первую очередь имеют социальную направленность, руководство ММК утверждает, что огромные деньги вложены в прибыльный бизнес и рано или поздно они окупятся. Действительно, купить тур в «Абзаково» или «Банное» в сезон не просто, распроданы почти все номера в гостиницах. Операционная прибыль у горнолыжных центров в настоящее время такова, что комбинат не финансирует «Абзаково» уже три года, и третью линию подъёмников горнолыжный центр построил на свои средства.

Впрочем, комбинат остаётся главным потребителем услуг центров «Абзаково» и «Банное», спонсируя групповые и индивидуальные поездки туда своих сотрудников. Два раза в неделю в горы вывозят работников цехов. К руководителям предъявляют особенно жёсткие требования. Всем менеджерам выдают именные электронные пропуска для подъёма в гору. Людей, которые не занимаются спортом, не следят за собой, среди менеджеров нет. Поскольку всё автоматизировано, сразу видно, сколько раз менеджер был на горе. Часто В.Ф. Рашников лично проверяет, кто и сколько времени провёл на лыжах, сколько раз заходил в спортивный зал. Если менеджер долго нигде не был, появляются

вопросы к нему. Считается, что если человек не задумывается о своём здоровье, то и должной отдачи на работе от него не будет.

Ответьте на вопросы:

1. Можно ли согласиться с методами управления В.Ф. Рашникова - владельца и топ- менеджера ММК?
2. К какой группе методов управления можно их отнести?
3. Насколько важно для менеджера и его подчиненных поддержание здорового образа жизни? Приведите, необходимые аргументы?

Практическая работа № 6

Практические ситуации по теме «Мотивация сотрудников»

Цель работы: ознакомить обучающихся с факторами мотивации сотрудников на предприятиях.

Приобретаемые умения и навыки:

- варианты индивидуальной и групповой мотивации;
- правила работы с коллективом;
- уметь делегировать полномочия между подчиненными.

Формируемые компетенции: ОК-2, ОК—3, ОК-5, ОК-7, ПК-3.6

Техника безопасности:

Запрещается оставлять рабочее место без разрешения преподавателя, во время занятия ходить без дела по аудитории и отвлекать внимание товарищей. Рекомендуется соблюдать правила для осанки: сидеть прямо, свободно (угол 90°), выполнять упражнения для осанки, для глаз после длительной работы.

Вопросы для повторения:

1. Что мотивация труда и каковы её критерии?
2. В чем различие между групповой и индивидуальной мотивацией?
3. Как определяются степени личностного воздействия руководителя?
4. Назовите правила и принципы делегирования?

Содержание работы:

Мотивация процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которое развивается на основе осознания, как своих личных потребностей, так и потребностей других людей. При должной мотивации у работника появляется возможность не только удовлетворять свои потребности, но и одновременно достигать цели предприятия, на котором он трудится. Факторы мотивации оказывают непосредственное влияние на удовлетворённость работой и качеством её выполнения. Различают следующие факторы мотивации:

- заработная плата;
- рабочая среда;

- стабильность;
- собственное развитие;
- полезность работы;
- интерес к работе.

Инструкция: Внимательно прочитайте практические ситуации и с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

Практическая ситуация № 1

Американский предприниматель, владелец крупной компании Генри Форд в 1914 году удивил деловой мир, объявив, что увеличивает минимальную заработную плату в своей компании вдвое, и она составит 5 долл. в день — небывалую по тем временам сумму. Кроме того, он ввёл правило: его сотрудников за каждую новую идею получали лично от хозяина ещё 10 долларов. Неважно, что большинство предложений не использовалось, зато оставшиеся внедрялись в производство и помогли маленькой компании выйти в лидеры мирового бизнеса.

Г. Форд утверждал: «Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь её потерять».

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли вы с этим утверждением? Почему?
2. Какие ещё стимулы должен использовать менеджер для мотивации труда персонала?
3. Является ли заработная плата основным стимулом мотивации? Свой ответ объясните.

Практическая ситуация № 2

В середине 1990-х годов в России стало очевидным: примитивные механизмы мотивации не работают, возможности простого материального стимулирования исчерпаны.

Характерным примером является история с медицинскими представителями.

Именно в это время на российском рынке появились многочисленные частные фармацевтические компании, которые торговали медикаментами. Остро встал вопрос подбора персонала имеющего соответствующую квалификацию. Развернув активную деятельность, фирмы набирали большой штат медицинских представителей, которые должны были содействовать продажам фармацевтических препаратов. Эти сотрудники, по сути были продавцами. Основ-

ная задача такого работника заключалась в том чтобы убедить врачей выписывать рецепты на предлагаемые ими лекарства, а аптеки - заказывать соответствующую продукцию.

Фармацевтические компании отбирали наиболее квалифицированных медицинских работников. Многие обладали учёными степенями, имели большую клиническую практику, могли говорить с врачами и провизорами на профессиональном языке. Новая работа гарантировала существенное (часто десятикратное) увеличение оклада, поэтому от соискателей не было отбоя.

Однако энтузиазм, на первых порах подогреваемый достойным материальным вознаграждением, спустя 34 месяца сменился унынием, а через полгода - год у медицинских представителей начался период глубокой депрессии. Работа в качестве продавца быстро надоела образованным, творческим людям.

Действительно, квалифицированные медики постепенно стали осознавать, что оставили интересную основную профессию, которой долго учились и в которой имели опыт работы. В результате начался отток таких специалистов из торговых компаний.

Ответьте на вопросы:

1. Насколько велика роль менеджера в создании системы мотивации труда персонала?
2. Какие факторы мотивации (кроме заработной платы) вам известны?
3. Анализируя изложенные причины снижения основного фактора мотивации - денег, предложите свой вариант комплексной системы мотивации труда для медицинских представителей фармацевтической компании. Каким образом менеджеры фармацевтических компаний могут сохранить квалифицированных специалистов?
4. Какое влияние оказывает специфика деятельности предприятий той или иной отрасли хозяйства на мотивацию труда персонала? Приведите пример, согласно получаемой вами специальности.

Содержание отчета:

3. Ознакомиться с теоретическим материалом.
4. Ответить письменно на поставленные вопросы.
3. Сделать выводы по работе

Практическая работа № 7

Практические ситуации по теме «Коммуникативность»

Цель работы: овладение навыками эффективной коммуникации.

Приобретаемые умения и навыки:

- уметь анализировать организацию работы предприятия;
- рассмотреть направления совершенствования организации работы

предприятия:

- рассмотреть функции аппарата управления и варианты распределения труда в системе управления;
- подчеркнуть важность менеджера в формировании органов управления предприятием, особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм.

Техника безопасности:

Запрещается оставлять рабочее место без разрешения преподавателя, во время занятия ходить без дела по аудитории и отвлекать внимание товарищей. Рекомендуется соблюдать правила для осанки: сидеть прямо, свободно (угол 90°), выполнять упражнения для осанки, для глаз после длительной работы.

Вопросы для повторения:

1. Что такое коммуникативность?
2. Какие стороны проявления имеет общение?
3. Как можно классифицировать коммуникативные сообщения?
4. Какие базовые элементы можно выделить в процессе обмена информацией?
5. Какое значение имеет информация в менеджменте? Какие её виды существуют?

Формируемые компетенции: ОК-1, ОК-О2, ОК-4, ОК-6, ПК-3.6

Содержание работы

Коммуникативность - это способность к общению. Общение имеет три стороны проявления:

- Коммуникативная сторона общения проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми.
- Интерактивная сторона общения представляет собой взаимодействие людей друг с другом в процессе межличностных отношений.
- Перцептивная сторона общения проявляется через восприятие в оценку людьми социальных объектов. Такими социальными объектами могут быть другие люди, сами общающиеся, группы людей, другие социальные общности.

Инструкция: Внимательно прочитайте практические ситуации и с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

Практическая ситуация № 1

Прочитайте рассказ известного писателя - фельетониста Г. Рыклика «Зряплата». «Однозвучно гремит колокольчик. Это звонит взъерошенный председатель собрания, безуспешно пытаясь наладить тишину.

- Да нельзя же таи, товарищи! Прошу по возможности соблюдать спокойствие. Трест спустил директиву о поднятии дисциплины. Надо высказаться и выразить своё отношение. Тише, товарищи!

Рядом в большой комнате за неказистой серенькой ширмой сидит гражданин средних лет без штанов, в одних лиловых трусах, извините. Сидит он здесь давным-давно. Сидит грустный и читает толстый журнал.

Он кое-как пролез по сыпучим пескам необъятной повести, затек быстро перемахнул через низенькую стихотворную изгородь, но, не рассчитав скачка, шлёпнулся прямо в канаву, густо усеянную мелкой критической крапивой. Он никогда не читал критических статей. Нов этот час он был в одних лиловых трусах. У вето другого выхода не было. Он был готов на всё.

В конце концов, он всё же не выдержал. Высунувшись из-за ширмы, закричал не своим' голосом:

- Эй, люди, кто там?

Из соседней комнаты вышел человек в штанах. На его давно не бритом лице лежал густой слой спокойствия и равнодушия. Человек не шёл, а шествовал, и казалось, что ноги его обуты не в легкие, призрачные тапочки, а в колоды из сырого дерева.

Он приблизился к ширме, и тут произошёл следующий разговор между человеком в штанах в человеком без штанов.

- Здесь учреждение, и кричать не полагается. В чём дело?

- Вы понимаете, я очень спешу.....

- Мы все спешим.

- Мне нужны мои брюки.

- Всем нужны брюки.

- Пустяковая починка. Я уже больше часа жду.

- Все ждут.

- Кто здесь старший?

- Все старшие. Ну, я старший. В чём дело?

- Где мои брюки?

- У мастера. Мастер хороший. Он был на собрании. А сейчас ушёл обедать.

- Но это безобразие!

- Прошу не оскорблять. Надо, гражданин, иметь сознание. По-вашему. мастеру и поесть нельзя, что ли?

- Это издевательство! Я буду на вас жаловаться!

- Сколько угодно. Нас этим не запутаешь. В чём дело? Ну, снимут меня с работы. Утром снимут, а к обеду найду другую должность, да ещё почище. Безработным, извиняюсь, не буду....

Эту сцену я наблюдал в одном из московских павильонов бытового обслуживания. Какое красивое слово «павильон», не правда ли? »

Советский человек не боится безработицы. У нас все работают. Все получают зарплату. Но одни получают: заработную плату, а другие – «зряплату».

Он скверно работает, но ни чуть не боится, что потеряет место. Страх нет. И не надо! Нужно другое чувство собственного достоинства, чувство ответственности. То самое чувство, которое делает человека мастером и творцом, художником и поэтом»

Ответьте на вопрос:

1. Используя транзакционный анализ по Э. Берну, проанализируйте коммуникации, возникающие между героями.

Практическая ситуация № 2

Далее приведены краткие характеристики трудноуправляемых сотрудников.

1. Ленивые: делают недостаточно.
2. Злые: «загрязняют» свое отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением.
3. Беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят их.
4. Эмоциональные: слишком «купаются» в своих чувствах.
5. Аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и наносят им ущерб. Занимающие оборонительную позицию: воздвигают барьеры при малейшем намеке на перемены.
7. Ожесточенные: «носятся» со старыми обидами.
8. Уклоняющиеся: активно избегают контактов с сослуживцами, в том числе и неформальных; в работе пытаются уклониться от получения задания; могут говорить, что не понимают, как выполнять задание.
9. Бесчувственные: их не трогают проблемы окружающих.
10. Неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения.
11. Самоуверенные: они близки тому, чтобы считать себя непогрешимыми.
12. Запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

Ответьте на вопросы:

1. Предложите метод управления каждым из них.
2. Что нужно делать, если на предприятии есть сотрудники, которые обладают сразу несколькими характеристиками?

Содержание отчета:

5. Ознакомиться с теоретическим материалом.
6. Ответить письменно на поставленные вопросы.
3. Сделать выводы по работе.

Практическая работа № 8

Практические ситуации по теме «Контроль в управлении»

Цель работы: приобретение навыка классификации видов контроля.

Техника безопасности:

Запрещается оставлять рабочее место без разрешения преподавателя, во время занятия ходить без дела по аудитории и отвлекать внимание товарищей. Рекомендуется соблюдать правила для осанки: сидеть прямо, свободно (угол 90°), выполнять упражнения для осанки, для глаз после длительной работы.

Вопросы для повторения:

1. С каких позиций можно охарактеризовать понятие «контроль»?
2. Какие существуют главные инструменты выполнения функции контроля?
3. Какие задачи должен решить менеджера на этапе доведения задания до подчиненных? Назовите этот этап?
4. Назовите этапы контроля?
5. Назовите отрицательные проявления контроля?
6. Назовите требования к эффективно поставленному контролю?

Формируемые компетенции: ОК-3, ОК-5, ОК-6, ПК-3.6

Содержание работы

Контроль, как одна из основных функций управления, призван обеспечивать оценку реальной ситуации и тем создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития предприятия. Контролировать можно цели, ход развития плана, прогнозы развития процесса.

Инструкция: Внимательно прочитайте практические ситуации и с помощью учебника, конспекта, интернет ресурсов ответьте на поставленные вопросы.

Практическая ситуация № 1

«OTIS» — торговая марка лифтов, известная во всем мире. Первый безопасный лифт изобрел основатель компании Э. Отис. Поначалу он был не предпринимателем, а всего лишь механиком. Э. Отис придумал лифт, не падающий даже при обрыве тросов. Лифты Фирмы «OTIS» стали устанавливать по всему миру. В конце XIX в. они появились и в России.

В XX в. компания значительно расширила свой ассортимент за счет эскалаторов и многочисленных модификаций лифтов. В 1976 г. компания «OTIS» вошла в корпорацию «НТС», В составе последней были также компании по производству вертолетов, аэрокосмических и климатических систем авиадвигателей и турбин. Годовой оборот корпорации «OTIS» оценивают в 25 млрд долл. Корпорация «OTIS» предоставила компании «OTIS» дополнительные возмож-

ности для развития. такие как финансовые, и управленческие. Поскольку большинство корпоративных заказов корпорации «НТС» поступает от военно-промышленного комплекса США менеджмент корпорации уделяет особое внимание контролю качества продукции.

Финансовые возможности материнской компании позволили компании «OTIS» развернуть бизнес с обширной географией: в настоящее время доля компании в мировом производстве лифтов составляет более 25%.

В 1990 г. совместное предприятие с участием компании «OTIS» появилось и в современной России. На базе Щербинского лифто-строительного завода было налажено производство лебедок, а в Санкт-Петербурге построили новый завод, выпускающий непосредственно лифты.

Помимо производства лифтов компания «ОТИС» наладила в России, как и во всем мире, круглосуточное обслуживание уже установленного оборудования, причем не только своих, но и лифтов других компаний. Основной доход в России компании приносит именно обслуживание лифтов.

Для оптимизации работы в России компания «ОТИС» создала необходимую структуру управления. Штаб-квартире «ОТИС Россия» подчиняются четыре компании: «Мое ОТИС» все операции по Москве; «ОТИС Санкт-Петербург» - завод и операции по Северо-Западному региону; «Рус ОТИС» - монтаж и обслуживание по всей России; «Щербинка ОТИС» - завод по производству оборудования. Вся территория страны разделена на шесть операционных зон, в которых действуют 34 филиала.

В России основными конкурентами лифтов компании «OTIS» оказались финские лифты фирмы «KONE», а также отечественные лифты Карачаровского завода и белорусские лифты. В конкурентной борьбе компания «OTIS» расширила модельный ряд и сосредоточила усилия на контроле качества продукции. По своим характеристикам произведенные в России лифты конкурентоспособны, а цены их ниже, чем импортных аналогов. Качество лифтов тщательно контролируют. Для проверки качества производимых лифтов на заводе есть специальные испытательные установки, где воспроизводятся нормальные рабочие условия для всех систем.

Однако компания «OTIS» этим не ограничивается. Во всех без исключения отделениях компании внедрена программа качества ACE. В основе этой программы – производство по технологии и стандартам фирмы «OTIS», вторым пунктом программы является импортный станочный парк, комплектующие и материалы согласно стандартам фирмы «OTIS». Монтаж и обслуживание по технологии компании «OTIS» - еще один пункт программы. Все механики российского подразделения компании «OTIS», независимо от того в каком городе они работают, носят фирменную одежду и ездят на фирменных автомобилях, снабженных рацией.

Повышению контроля качества обслуживания лифтов компании «OTIS» и других компаний способствует еще один пункт программы - сбор информа-

ции по объектам монтажа и эксплуатации. У каждого филиала компании «OTIS» есть база данных по всем установленным компанией лифтам.

В соответствии с внедряемой программой контроля качества на предприятиях компании теперь исключено использование труда неаттестованных рабочих. Весь персонал проходит специализированное обучение. Топ-менеджеры российского отделения постоянно участвуют в семинарах и тренингах, проводимых головной компанией по всему миру.

Ответьте на вопросы:

1. Что представляет собой система контроля качества продукции компании «OTIS»?
2. К какому виду контроля можно отнести эту систему?
3. Может ли менеджер использовать метод контроля «Управленческая пятерни» для контроля качества продукции и обслуживания тип лифтов компании «OTIS»? Объясните подробно.

Практическая ситуация № 2

В прежние времена в нашей стране под сертификацией подразумевали «утверждение» качества уже произведенного товара, В современном бизнесе речь идет о сертификации качества непосредственно производственного процесса. Организации и управления им. До 1980-х г. никто не задумывался, что, сколько ни проверять готовую продукцию, производственного брака меньше не будет. Допустим, отдел технического контроля (ОТК) проверяет по ГОСТу качество какой-либо техники. Бракованную продукцию удаляют, но брак по-прежнему продолжает поступать с конвейера. Деньги на сырье и производство истрачены и, соответственно, потеряны. По подсчетам Международного института менеджмента, в результате отсеивания некачественного товара предприятия теряют в среднем до 40 % производственной прибыли. В России эти цифры выше. К таким результатам приводит неправильная организация процесса производства. В первую очередь это касается промышленных предприятий. А ведь понятие «некачественная продукция» существует и в тех компаниях, которые торгуют или оказывают услуги. Как бы хорошо ни работал ОТК, вероятность попадания брака к покупателю существует. Пока товар не опробован в работе, быть уверенным в его качестве невозможно. Это всегда связано с риском. Как сделать, чтобы брака не было совсем, чтобы можно было давать объективные, проверяемые гарантии качества до того, как появился товар? Ответ прост, контролировать качество всего производственного процесса. Ведь стоит все операции выполнить правильно, и брака не будет.

Стандарты качества разрабатывает Международная организация по стандартизации- International Standard Organization (ISO). Продуктивная система качества, которую внедряет ISO, называется ISO 9000.

В современном бизнес-сообществе считают, что наличие сертификации ISO подтверждает безупречную организацию и контроль бизнес-процесса в компании на всех его стадиях - от проектирования деятельности до послепродажного обслуживания и информационного обеспечения. Так называемая философия управления качеством ISO чтобы были устранены причины, которые привели к изготовлению некачественной продукции. Ведь невозможно гарантировать высокое качество продукции, если после обнаружения недостатков не выявлена и полностью не устранена причина их возникновения.

А главной причиной брака в работе обычно являются чьи-то неправильные действия и отсутствие должного контроля. Чтобы их не допустить или по крайней мере свести к минимуму, согласно философии ISO нужно формализовать все процессы, т. е. описать в специальных документах их алгоритм. Управлять и вмешиваться в технологию можно только в том случае, когда процессы формализованы и документированы.

Если менеджер уверен, что все его подчиненные без всякой сертификации понимают, какой процесс, когда и в какой последовательности им нужно выполнять - он наверняка ошибается. Дело в том, что всем сотрудникам нужны инструкции для достижения однозначного понимания выполняемых функций, сокращения эмоциональных и энергетических затрат на «обдумывание» элементарных действий. Клиент отказался от предложения. Почему? Он не доволен работой предприятия. По каким причинам? Искать ответы на эти вопросы помогает сертификация.

В большинстве развитых стран в настоящее время компании требуют от своих поставщиков сертификаты ISO 9000. Распространение системы сертификации происходит по всему миру. Более 200 тыс. американских и европейских компаний стандартизировали свои системы управления. По данным европейской статистики, до 95 % несостоявшихся деловых контактов было прервано из-за отсутствия у предприятия сертифицированной системы качества.

В России процесс сертифицирования качества идет медленнее. Пока подобная постановка и сертификация контроля качества по стандарту ISO 9000 - редкое, особенно в сфере услуг. В России есть три типа компаний, которые стремятся получить этот сертификат. Прежде всего нужен тем производственным предприятиям, чаще всего крупным, которые выводят товар на международный рынок. Для этого требуется сертификат 9000. Во-вторых, сертификацию проходят зарубежные фирмы, которые открывают свое производство и офисы в России. В-третьих, это современные, как правило небольшие, производственные компании, для которых главное - не сам сертификат, а постановка контроля качества. Например, такие известные компании как «Газпром», «АВТОВАЗ» и некоторые другие требуют от своих партнеров сертификаты качества. Мировой банк признал воронежский «УГМК-Рудгормаш» победителем тендера в несколько миллионов долларов на изготовление буровых станков для индийской угольной промышленности. Это стало возможным благодаря гра-

относительно организованной работе предприятия, соответствующей международному сертификату ISO 9000.

Ответьте на вопросы:

1. Объясните, почему необходимо контролировать не качество готовой продукции, а процесс ее производства?
2. Что собой представляет международная система управления качеством ISO 9000?
3. Почему российские компании не стремятся получить сертификат ISO 9000?
4. Какую роль играют менеджеры в повышении качества продукции и получении данного сертификата? Объясните подробно.

СПИСОК ОСНОВНЫХ ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования по специальности 09.02.03 Программирование в компьютерных системах (Приказ Министерства образования и науки РФ от 28 июля 2014. № 804 " Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 09.02.03 Программирование в компьютерных системах).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

1. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 288 с. ISBN: 978-5-9776-0085-9.

2. Менеджмент: Учебное пособие/Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.: 60x90 1/16. - (Профессиональное образование) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-8199-0106-9.

3. Райченко А.В. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 342 с. — (Среднее профессиональное образование). ISBN: 978-5-16-012233-5.

4. Менеджмент : учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 197 с. — (Среднее профессиональное образование). — www.dx.doi.org/10.12737/23638.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)
ФОРМА ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА

Форма титульного листа



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ИНСТИТУТ СФЕРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» В Г. ШАХТЫ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ
(ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты)

КОЛЛЕДЖ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

Журнал
практических работ

по дисциплине "Менеджмент (вариат.)".

Выполнил _____
(подпись)

Паршина Т.П. группа КВ 9-316А
(инициалы, фамилия, группа)

Проверил _____
(подпись)

преподаватель Е.Ф. Мирошникова

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)
ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ПЕРВОЙ СТРАНИЦЫ ОТЧЕТА

Пример оформления первой страницы отчета

Практическая работа № 6								
Тема: «Операционная система. Графический интерфейс. Windows XP. Работа с файловой системой»								
Цель работы: Научиться отображать информацию о файлах разными способами; изучить стандартные действия над файлом.								
Оснащение: OS Windows, MS Office.								
Теоретическая часть								
<p>Windows - на русский язык переводится как окна. Окном называется ограниченная рамкой поверхность экрана. Все программы, которые выполняются с участием операционной системы, отображаются в окне. Пользователь может использовать окна для работы с папками и файлами, для запуска одного или нескольких приложений, для обмена данными между ними, для подключения и настройки различных устройств.</p> <p>Окно может занимать весь экран или только его часть. Границы окна очерчены прямыми линиями. Различают три варианта представления окна на экране:</p> <ul style="list-style-type: none"> - свернутое окно. Оно занимает минимальную площадь и изображается в виде кнопки на панели задач (taskbar). В свернутом окне приложение продолжает работать; - окно нормального размера. Оно занимает часть площади экрана; - полноэкранный режим (занимает весь экран и имеет максимальный размер). <p>...</p>								
Практическая часть								
Задание 1.								
Технология работы								
1. Откройте папку «Мои документы».								
2. Измените вид отображения папок и файлов внутри окна.								
И.23.02.03 120000.000 ПЗ								
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подп.</i>	<i>Дата</i>	Практическая работа № 6 Тема: «Операционная система. Графический интерфейс. Windows XP. Работа с файловой системой»	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
Разраб.	Иванов А.С.						1	3
Проверил	Звездобина Л.В.							
Н. Контр. Уте.								
						ИСОуП (филиал) ДГТУ пр. КВ9-118		