

Государственное бюджетное  
профессиональное образовательное учреждение  
«Кунгурский колледж агротехнологий и управления»





**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
по выполнению практических работ**

**ПМ.03 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ  
ПЕРВИЧНЫХ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ**

для студентов специальности  
23.02.04 «Техническая эксплуатация подъемно – транспортных,  
строительных, дорожных машин и оборудования»

2023 г

Рассмотрено и одобрено на  
заседании методической  
комиссии механико –  
технологических дисциплин от  
30 августа 2023 года.  
Протокол № 1.  
Председатель МК  
 Л.А. Домрачева

Утверждаю  
Заместитель директора  
  
С.В. Зыкин

Методические указания по выполнению практических работ составлены на основе рабочей программы по ПМ.03 «Организация работы первичных трудовых коллективов» для студентов специальности 23.02.04 «Техническая эксплуатация подъемно – транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования (по отраслям)»

Составитель: Домрачева Л.А.– преподаватель ГБПОУ ККАТУ

## Содержание

Пояснительная записка	4
<b>Практическая работа № 1.</b> Анализ основных функций управления	7
<b>Практическая работа № 2.</b> Определение структуры управления конкретной организацией	14
<b>Практическая работа № 3.</b> Разработка структуры управления конкретной организацией <sup>4</sup>	19
<b>Практическая работа № 4.</b> Сущность и система методов управления	19
<b>Практическая работа № 5.</b> Контроль и его виды	21
<b>Практическая работа № 6</b> Определение стиля управления.	22
<b>Практическая работа № 7.</b> Принятие решения по конкретной проблеме	23
<b>Практическая работа № 8.</b> Целенаправленность в управлении. Составление миссии организации <sup>4</sup>	23
<b>Практическая работа № 9.</b> Мотивация работников	24
<b>Практическая работа № 10.</b> Управление конфликтами и стрессами	28
<b>Практическая работа № 11.</b> Определение уровня лидерских качеств	29
<b>Практическая работа №12.</b> Анализ распределения полномочий и ответственности на примере конкретной организации <sup>4</sup>	47
<b>Практическая работа № 13.</b> Выполнение задания по изучению номенклатуры и состава проектной и технологической документации <sup>4</sup>	49
<b>Практическая работа № 14.</b> Выполнение задания по изучению образцов документации о работе ремонтно-механического отделения предприятия <sup>4</sup>	53
<b>Практическая работа № 15.</b> Комплектование пакета документации для лицензирования предприятий	55
<b>Практическая работа № 16.</b> Комплектование пакета документации для сертификации продукции и услуг	57

## Пояснительная записка

Практические работы по ПМ.03 Организация работы первичных трудовых коллективов (МДК 03.01 Организация работы и управления подразделением организации, МДК 03.02 «Экономический анализ деятельности подразделения организации») для студентов специальности 23.02.04 «Техническая эксплуатация подъемно – транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования» помогут выработать необходимые навыки и умения. Практические работы разработаны в соответствии с рабочей программой по ПМ.03 «Организация работы первичных трудовых коллективов» для студентов данной специальности.

Практические работы направлены на овладение элементов следующих компетенций:

ПК 3.1. Организовывать работу персонала по эксплуатации подъемно-транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования.

ПК 3.2. Осуществлять контроль за соблюдением технологической дисциплины при выполнении работ.

ПК 3.3. Составлять и оформлять техническую и отчетную документацию о работе ремонтно-механического отделения структурного подразделения.

ПК 3.4. Участвовать в подготовке документации для лицензирования производственной деятельности структурного подразделения.

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 команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), 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.

Методические указания являются частью учебно-методического комплекса по ПМ.03 «Организация работы первичных трудовых коллективов» и содержат задания, указания для выполнения практических работ, теоретический минимум и т.п.

Перед выполнением практической работы каждый студент обязан показать свою готовность к выполнению работы - ответить на теоретические вопросы преподавателя.

Практическую работу студент оформляет в тетради.

В результате выполнения полного объема практических работ студент должен уметь:

У.01. организовывать работу персонала по эксплуатации подъемно-транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования;

У.02. осуществлять контроль за соблюдением технологической дисциплины при выполнении работ;

У.03. составлять и оформлять техническую и отчетную документацию о работе производственного участка;

У.04. разрабатывать и внедрять в производство ресурсо- и энергосберегающие технологии, обеспечивающие необходимую продолжительность и безопасность работы машин;

У.05. участвовать в подготовке документации для лицензирования производственной деятельности структурного подразделения;

У.06. свободно общаться с представителями отечественных и иностранных фирм-производителей подъемно-транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования.

знать:

3.01. основы организации и планирования деятельности организации и управления ею;

3.02. основные показатели производственно-хозяйственной деятельности организации;

3.03. виды и формы технической и отчетной документации;

3.04. правила и нормы охраны труда.

В соответствии с учебным планом программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 23.02.04 «Техническая эксплуатация подъемно – транспортных, строительных, дорожных машин и оборудования (по отраслям)» и рабочей программой на практические работы по МДК 03.01. Организация работы и управление подразделением организации отводится 56 часов.

## **МДК 03.01. Организация работы и управление подразделением организации.**

Методические указания составлены таким образом, чтобы обучающийся мог, используя теоретический материал, эффективно овладеть основами менеджмента, а также сформировать практические навыки с помощью решения ситуационных задач.

Общий порядок проведения практических занятий включает в себя следующие этапы:

1. Инструктаж преподавателя - ознакомление обучающихся с ходом практического занятия, его содержанием, а также требованиям, предъявляемыми к обучающимся.

2. Повторение теоретического материала.

3. Проверка домашнего задания.

4. Выполнение практических заданий, психологических тестов, разбор кейсов совместно с преподавателем.

5. Аудиторная самостоятельная работа в присутствии преподавателя, который следит за ходом ее выполнения, отвечает на возникшие вопросы.

6. Проверка выполненной работы, разъяснение преподавателем допущенных обучающимися ошибок.

7. Подведение итогов занятия, выставление оценок.

## Практическое занятие № 1

*Тема:* Анализ основных функций управления

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо проанализировать деятельность предприятия с различных факторов.

Критерии оценки:

«5» - ставится, если анализ проведен полно, отражены все факторы внешней и внутренней среды организации и их влияние на деятельность предприятия, сделаны выводы по работе, предложены пути решения ситуации

«4» - ставится, если анализ проведен достаточно полно, отражена большая часть факторов внешней и внутренней среды организации и их влияние на деятельность предприятия, сделаны выводы по работе, предложены пути решения ситуации

«3» - ставится, если анализ проведен слабо, не отражена большая часть факторов внешней и внутренней среды организации и их влияние на деятельность предприятия, выводы по работе сделаны не в полном объеме, не предложены пути решения ситуации

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Анализ внешней среды организации, в соответствии с факторами.  
Анализ внутренней среды организации
3. Сделать вывод
4. Ответить на контрольные вопросы.

### **Задание 1. Методы анализа внутренней и внешней среды организации**

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. В управленческое обследование включаются пять функций - маркетинг, финансы, (операции) производство, человеческие ресурсы, а также культура и образ корпораций.

### **Задание 2.**

1. Подберите организацию, деятельность которой Вы можете оценить с разных позиций (техникум; предприятие, где проходили практику; организацию, где

работаете Вы или ваши родители). Дайте краткую характеристику предприятию (виды деятельности, выпускаемая продукция и др.)

2. Проведите анализ внешней среды организации по факторам прямого воздействия:

- 1) поставщиков;
- 2) трудовых ресурсов;
- 3) законов государственного регулирования;
- 4) потребителей;
- 5) конкурентов.

3. Проведите анализ внешней среды организации по факторам косвенного воздействия:

- 1) политической ситуации
- 2) социокультурных факторов
- 3) состояние экономики
- 4) международных событий
- 5) научно-технический прогресса
- 6) климатических условий.

4. Проведите анализ внутренней среды организации по следующим факторам:

- 1) цели организации;
- 2) структура организации
- 3) людей, работающих в организации;
- 4) используемых технологий
- 5) задач управления;
- 6) организационной культуры.

**Задание 3.** Сделайте вывод о деятельности предприятия

**Задание 4.** Ответьте на контрольные вопросы

- Дайте понятие внешняя среда организации
- Дайте понятие внутренняя среда организации

**Задание:**

*Тема:* SWOT- анализ организации

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо провести **SWOT-анализ** деятельность предприятия, занести данные в таблицу.

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если анализ проведен полно, отражены все факторы деятельности организации, сделаны выводы по работе, предложены пути решения ситуации

«4» - ставиться, если анализ проведен достаточно полно, отражена большая часть факторов деятельности организации, сделаны выводы по работе, предложены пути решения ситуации

«3» - ставиться, если анализ проведен слабо, не отражена большая часть факторов деятельности организации, выводы по работе сделаны не в полном объеме, не предложены пути решения ситуации

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Провести анализ деятельности предприятия методом **SWOT- анализа**
3. Сделать вывод



4. Ответить на контрольные вопросы.

**Задание 1.** Существует большое количество методов анализа внутренней и внешней среды организации, рассмотрим некоторые из них:

**1 SWOT- анализ**

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
- Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
- Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализа необходимо:

- Определить основное направление развития предприятия (его миссию)
- Взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
- Поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия)

Таблица 1.

**Стандартная матрица SWOT анализа**

Внутренние факторы	Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
	1 _____	1 _____
2 _____	2 _____	
3 _____	3 _____	
4 _____	4 _____	
5 _____	5 _____	
Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	1 _____	1 _____
2 _____	2 _____	
3 _____	3 _____	
4 _____	4 _____	
5 _____	5 _____	

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного

оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

#### Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия необходимо:

- Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
- По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
- Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа

#### Пример

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Заполняется таблица.

Таблица 2. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

#### Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне предприятия - увидеть возможности и угрозы. Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон вашего предприятия:

- Составление перечня параметров для оценки рыночной ситуации;
- Определение возможностей и угроз предприятия по каждому параметру;
- Выбор из всего перечня наиболее важных возможностей и угроз и построение матрицы SWOT-анализа

#### Пример

За основу можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, опять же, заполняется таблица. Примеры в таблице помогут разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 3. Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

Необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные, и занести их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа

В заполненной матрице SWOT-анализа виден полный перечень основных сильных и слабых сторон предприятия, а также открывающиеся перед предприятием перспективы и грозящие ему опасности.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон вашего предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

- Как возможно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
- Какие слабые стороны предприятия могут помешать?
- За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
- Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа

Таблица 4. Матрица SWOT-анализа

	Возможности 1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	УГРОЗЫ 1.Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные	1. Как воспользоваться	2. За счет чего можно снизить

стороны 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
Слабые стороны 1. Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов	4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

**Задание 2.** Заполните матрицу SWOT-анализа.

**Задание 3.** Сделайте вывод о деятельности предприятия:

- определены основные направления развития предприятия
- сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса

**Задание 4.** Ответить на контрольные вопросы.

- Какие еще существуют методы оценки деятельности предприятия?
- Дайте характеристику одному из предложенных вами методов.

**Задание: Цикл менеджмента**

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо рассмотреть составляющие цикла менеджмента на примере конкретного предприятия

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если описаны все функции менеджмента, каждая функция расписана подробно в соответствии с особенностями организации.

«4» - ставиться, если описаны все функции менеджмента, каждая функция расписана в соответствии с особенностями организации, но не учтены все особенности функций.

«3» - ставиться, если описаны не все функции менеджмента, каждая функция расписана в соответствии с особенностями организации, но не учтены все особенности функций.

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Рассмотреть составляющие цикла менеджмента на примере конкретной организации
3. Сделать вывод
4. Ответить на вопросы теста

**Задание 1.** Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; 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.

**Задание 2.** Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы работаете или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

**Задание 3.** Сделайте выводы по работе

**Задание 4.** Вопросы и тесты для проверки знаний по теме

1. Какие показатели не подлежат планированию, но требуют контроля?
2. Какие обстоятельства могут привести к необъективности контроля?
3. Как организуется контроль на предприятии?
4. Выберите в тесте правильный вариант ответа:

**4.1. К основным (общим) функциям менеджмента относятся:**

- 1) планирование, организация, мотивация, контроль;
- 2) планирование, организация, маркетинг, управление персоналом, мотивация, контроль;
- 3) планирование, организация, маркетинг, контроль, координация.

**4.2. Функция контроля включает следующие этапы:**

- 1) постановку целей, разработку планов, анализ достигнутых результатов, корректировку планов;
- 2) установление стандартов, сопоставление стандартов с достигнутым уровнем, корректировку планов;
- 3) анализ достигнутых результатов, корректировку планов.

**4.3. Функция управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис, - это:**

- 1) функция планирования;
- 2) функция организации;
- 3) функция мотивации;
- 4) функция контроля.

## Практическая работа № 2

Тема. Определение структуры управления конкретной организацией.

Обучающийся должен:

- выделять элементы структуры организацией;
- знать, какие типовые организационные структуры могут применяться в управлении организацией;
- различать механистические и бюрократические организационные структуры;
- знать понятие управленческих полномочий и их разновидности;
- понимать важность организационной культуры.

### Структура практического занятия

Содержание практического занятия	Объем часов
Устный опрос	0,5
Выполнение практических заданий	2
Рассмотрение практических ситуаций (кейсов)	1,5
Всего	4

Контрольные вопросы:

- Перечислите основные свойства организации, охарактеризуйте каждое из них.
- По каким признакам можно классифицировать организации?
- Что представляет собой система менеджмента в организации? Какие существуют уровни управления? Что такое сфера контроля?
  - Перечислите основные характеристики внутренней и внешней среды организации.
  - Проведите различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
  - Дайте определение организационной структуре управления.
  - Выделите достоинства и недостатки механистических и адаптивных организационных структур управления.
  - Назовите преимущества и недостатки централизации и децентрализации в управлении. Какие выделяют характеристики, позволяющие определить степень централизации (децентрализации)?
  - Что важно учитывать при делегировании полномочий? Приведите примеры функций, которые не подлежат делегированию.
  - Какие различают типы полномочий в организации? Если один из сотрудников фирмы превышает свои полномочия, что должен сделать эффективный менеджер для исправления ситуации?
  - Что такое организационная культура? Перечислите составляющие ее элементы.

#### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практическое задание № 1

Опишите организационную структуру образовательного заведения, где вы обучаетесь, сопроводив описание схемами и пояснениями. Определите ее тип.

Выделите в схеме уровни управления. Назовите, какие задачи решаются на каждом уровне иерархии.

Практическое задание № 2

На основе исходных данных определите факторы внешней и внутренней среды и занесите их в представленную ниже форму.

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

1. Потребители.
2. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры.
3. Акционеры.
4. Структура организации.
5. Поставщики.
6. Среднегодовые темпы инфляции.
7. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны.
8. Конкуренты.
9. Структура распределения доходов населения.
10. Законодательство по внешнеэкономической деятельности.

11. Социально-культурные факторы.
12. Природно-географические условия.
13. Миграция населения.
14. Местные органы управления.
15. Демографическая обстановка.
16. Уровень компьютеризации страны.
17. Результат, которого желает достичь организация в будущем.
18. Экологические факторы.
19. Продолжительность жизни населения.
20. Персонал компании.
21. Средний уровень образования населения страны.
22. Построение системы управления на предприятии.
23. Кредитно-финансовые учреждения.
24. Уровень развития финансовой системы страны.

#### Практическое задание № 3

Проведите SWOT-анализ (представьте его визуально в виде таблицы) образовательного заведения, где вы обучаетесь, указав сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. После составления таблицы SWOT-анализа выделите основные направления дальнейших работ.

#### Практическое задание № 4

Какие из перечисленных ниже признаков относятся к механистическим, а какие к органическим организационным структурам управления?

- четко определенные стандартные задачи;
- централизованная структура;
- строгая иерархия полномочий;
- временное закрепление задач и работ за исполнителями;
- преобладание горизонтальных связей;
- преобладание вертикальных связей;
- минимальное использование формальных правил и процедур;
- власть основана на знаниях и опыте;
- участие каждого сотрудника в решении общих задач;
- обезличенность взаимоотношений;
- власть основана на положении, которое лидер занимает в иерархии;
- сопротивление изменениям;
- готовность к изменениям;
- самоконтроль и контроль со стороны коллег.

#### Практическое задание № 5

На основе исходных данных распределите факторы, определяющие тенденцию к централизации и децентрализации управления.

1. Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего.

2. Менеджеры низового звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня.



3. Менеджеры низового звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений.
4. Компания географически рассеяна, рассредоточена.
5. Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.
6. Организации грозит кризис или существует риск банкротства.
7. Эффективность реализации стратегий компании зависит от решающего слова менеджера.
8. Менеджеры низового звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
9. Внешняя ситуация сложная и неопределенная.
10. Менеджеры низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.

#### Кейс № 1

Обратное делегирование, или делегирование назад, вышестоящему руководителю возможно и даже желательно, но в строго определенных ситуациях. Например, работа по награждению подчиненных или принятие решения в той области, в которой ваш начальник является признанным авторитетом. В ситуации, приведенной ниже, это требование не соблюдается, рассмотрим последствия.

Подчиненный сообщает своему руководителю о своих затруднениях при завершении последнего раздела подготовленного отчета. Не поднимая глаз от работы, шеф (не желая тратить время на инструктирование «нерадивого» подчиненного), бросает: «Оставьте отчет у меня, я закончу его сам».

Ответьте на вопросы:

1. Оцените результат данного делегирования, будет ли оно долговременным?
2. Как вы поступите, если станет очевидно, что задача «не по плечу» данному работнику, а невмешательство чревато серьезным риском?

#### Кейс № 2

Николай Иванович приступил к работе в должности начальника цеха 27 числа, 30 числа к нему в кабинет пришел начальник бюро труда и заработной платы Валерий Петрович и сообщил, что по итогам квартала цех получил премиальный фонд. Николай Иванович поблагодарил за информацию и принялся за текущую работу.

Через два дня Валерий Петрович вновь появился в кабинете Николая Ивановича и сказал, что премию надо распределять, чтобы успеть оформить необходимые документы к выплате заработной платы. Николай Иванович сказал, что пока плохо знает работников и ситуацию в цехе и поэтому считает, что распределять премию можно так же, как это делалось раньше. Валерий Петрович ушел.

На следующий день он задержался в кабинете Николая Ивановича после планерки и сказал, что больше откладывать нельзя, премии надо распределять между работниками цеха, поэтому время до обеда у Николая Ивановича оказалось неожиданно занято. В процессе работы над распределением премий он узнал, что ранее эту работу делал начальник цеха, а Валерий Петрович получал готовый документ.

Ответьте на вопросы:

1. Объясните, кто или что стало причиной того, что текущая работа по распределению премий была выполнена аврально.
2. Правильно ли вели себя в этой ситуации начальник и подчиненный?

### Кейс № 3

Когда-то некий господин Петр Иванович Омлетов управлял рестораном «Солнце в тарелке». Это был большой ресторан на главной торговой улице большого города, например, Москвы. Ресторан был подразделением сети ресторанов, охватывающей всю Россию. П.И. Омлетов не был владельцем ресторана, просто владельцы поставили его во главе штата сотрудников и присвоили ему звание «менеджер», что символизировало его ответственность за работу ресторана.

Поначалу П.И. Омлетов думал, что его работа заключалась в том, чтобы продавать продукцию ресторана, но вскоре понял, что продажа блюд была просто средством для достижения цели, а целью являлось извлечение прибыли. Он говорил, что его работа точно такая же, как у ведущих менеджеров крупнейших фирм, единственное различие состояло в масштабах бизнеса и количестве помощников в распоряжении менеджера.

В распоряжении у П.И. Омлетова были только официанты и помощник менеджера. П.И. Омлетов отзывался о себе как об очень занятом человеке, который обеспечивал прибыльность ресторана, да еще так, что она росла с каждым годом.

Задачи, которые решает П.И. Омлетов:

- открывать ресторан вовремя;
- следить за тем, чтобы ресторан был чистым и привлекательным;
- следить за тем, чтобы персонал хорошо выглядел;
- поддерживать высокий моральный дух в коллективе;
- отвечать на телефонные звонки;
- разбираться с жалобами покупателей;
- определять рабочее время сотрудников;
- проверять соответствие сданной выручки кассовым отчетам;
- сдавать деньги в банк;
- руководить помощником менеджера;
- держать под контролем оформление витрин;
- выработать идеи по усовершенствованию;
- принимать решения о приеме на работу и увольнении сотрудников;
- делать заказы на пополнение запасов;
- принимать решения о количестве продуктов и разработке меню;
- читать корреспонденцию;
- отвечать на корреспонденцию и выполнять содержащиеся в ней указания;
- изучать еженедельный отчет о прибылях;
- предпринимать что-нибудь, если отчет о прибылях показывает неблагоприятное состояние дел.

Ответьте на вопросы:

1. Все ли виды работы, которые выполняет П.И. Омлетов, на ваш взгляд, являются элементами менеджмента?

2. Что из вышперечисленного можно делегировать помощнику менеджера, официантам?

### Кейс № 4

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, судя по всему, достигли уже 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?

### **Практическое занятие № 3**

*Тема:* Разработка структуры управления конкретной организацией

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 4 часа, необходимо составить структуру управления автотранспортной организации

Контрольные вопросы:

- Перечислите основные свойства организации, охарактеризуйте каждое из них.
- По каким признакам можно классифицировать организации?
- Что представляет собой система менеджмента в организации? Какие существуют уровни управления? Что такое сфера контроля?
- Перечислите основные характеристики внутренней и внешней среды организации.
- Проведите различие между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
- Дайте определение организационной структуре управления.
- Выделите достоинства и недостатки механистических и адаптивных организационных структур управления.
- Назовите преимущества и недостатки централизации и децентрализации в управлении. Какие выделяют характеристики, позволяющие определить степень централизации (децентрализации)?
- Что важно учитывать при делегировании полномочий? Приведите примеры функций, которые не подлежат делегированию.
- Какие различают типы полномочий в организации? Если один из сотрудников фирмы превышает свои полномочия, что должен сделать эффективный менеджер для исправления ситуации?
- Что такое организационная культура? Перечислите составляющие ее элементы.

### **Практическое занятие № 4**

*Тема:* Сущность и система методов управления

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо дать характеристику методам управления

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если методы управления описаны по всем семи видам воздействия, дана полная характеристика методов управления

«4» - ставиться, если методы управления описаны не по всем семи видам воздействия, дана характеристика методов управления

«3» - ставиться, если методы управления описаны не полностью, дана краткая характеристика методов управления

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Составить таблицу методов управления с основными характеристиками
3. Перечислить черты характера, которыми должен обладать менеджер
4. Сделать вывод
  
5. Ответить на вопросы.

**Задание 1. 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.

**Задание 2.** Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по следующим видам воздействия:

1. Основа применения
2. Подходы к реализации
3. Требования к субъекту
4. Организационное воздействие
5. Административное воздействие
6. Материальное воздействие
7. Моральное воздействие.

**Задание 3.** Перечислите какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера»

**Задание 4.** Сделайте выводы по работе.

**Задание 5.** Ответьте на вопросы.

- Перечислите методы управления.
- К каким методам управления относится материальное стимулирование?
- Что можно отнести к социально – психологическим методам управления?

## Практическое занятие № 5

*Тема:* Контроль и его виды

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо привести примеры ситуаций, где отражены все виды контроля и провести анализ ситуации.

Критерии оценки:

«5» - ставится, если описаны все ситуации с предложенными видами контроля, ситуации проанализированы, определены цели каждого вида контроля. Ситуация, предложенная во втором задании, проанализирована со всех сторон.

«4» - ставится, если описаны все ситуации с предложенными видами контроля, ситуации проанализированы не в полном объеме, определены цели каждого вида контроля. Ситуация, предложенная во втором задании, проанализирована слабо.

«3» - ставится, если описаны все ситуации с предложенными видами контроля, ситуации проанализированы не в полном объеме, определены не все цели каждого вида контроля. Ситуация, предложенная во втором задании, проанализирована слабо.

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Привести шесть примеров ситуаций, в которых описаны все виды контроля
3. Провести анализ предложенной ситуации
4. Сделать вывод
5. Ответить на контрольные вопросы.

**Задание 1. Контроль**, как одна из основных функций управления, призван обеспечивать оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития предприятия. Контролировать можно цели, ход развития плана, прогнозы развития процесса.

**Задание 2.** Привести шесть примеров ситуаций где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

**Задание 3.** Производственная ситуация

*Исходные данные.* Вы недавно работаете начальником цеха в крупной промышленной организации (на эту должность перешли из другой организации). Ещё не все знают вас в лицо. Дообеденного перерыва два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимание. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

*Постановка задачи.* Как вы себя поведете? (Ответ поясните)

- а) остановитесь, дадите понять рабочим, что вы новый начальник цеха. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;
- б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;
- в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место;
- г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих на заметку.

**Задание 4.** Сделайте вывод о необходимости контроля на предприятии.

**Задание 5.** Ответьте на следующие вопросы.

1. Для чего нужен контроль?
2. В чем вы видите взаимосвязь и взаимообусловленность предварительного, текущего и заключительного контроля?
3. Контроль за использованием каких ресурсов (человеческих, материальных, финансовых) имеет, по вашему мнению, приоритетное значение?
4. Каковы пути использования обратной связи (данных о полученных результатах) при контроле за использованием ресурсов на предприятии?

5. В чем вы видите роль информации в процессе совершенствования и повышения эффективности контроля?

### Практическое занятие № 5

*Тема:* Принятие решений по конкретной проблеме

*Цель:* Рассмотреть технологию принятия управленческого решения, сформировать умение анализировать ситуации и принимать управленческие решения, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо провести классификацию решений из представленного списка решений

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если все предложенные в задании управленческие решения классифицированы верно

«4» - ставиться, если 80% предложенные в задании управленческих решений классифицированы верно

«3» - ставиться, если 60% предложенные в задании управленческих решений классифицированы верно

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Провести классификацию решений из представленного списка решений
3. Предложить свои варианты управленческих решений
4. Сделать вывод
5. Ответить на вопросы.

**Задание 1. Управленческое решение** – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Управленческие решения можно рассматривать с разных точек зрения.

1. По степени влияния на будущее организации они делятся на стратегические и тактические. Первые определяют основные пути ее развития, вторые — конкретные способы продвижения по ним. Обычно стратегические решения (скажем, о выходе на новый рынок) принимаются на высшем уровне управления, а тактические (напри мер, о ремонте оборудования) — на низовых.

2. По степени самостоятельности решения подразделяются на инициативные и предписанные. Первые принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств, вторые конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания.

3. По масштабам решения могут быть глобальными, затрагивающими всю организацию в целом, и локальными, касающимися только одной ее части (стороны деятельности).

4. В соответствии с временным горизонтом можно говорить о перспективных решениях, последствия которых будут ощущаться длительное время (например, об инвестировании), и текущих, ориентированных на нужды сегодняшнего дня (об изыскании средств для выплаты заработной платы).

5. В зависимости от конкретной продолжительности периода реализации принято выделять долгосрочные (свыше 5 лет), среднесрочные (от года до 5 лет) и кратко срочные (до одного года) решения.
6. В соответствии со степенью предопределенности результата различают вероятностные и детерминированные (однозначные) решения, которые сравнительно редки.
7. По степени регламентированности выделяют контурные решения (предоставляют широкую свободу исполнителям); структурированные (допускают инициативу во второстепенных вопросах); алгоритмизированные, где инициатива исключена.
8. По направленности воздействия решения могут быть внешние (касаются окружения) или внутренние.
9. По степени обязательности исполнения они подразделяются на директивные, рекомендательные и ориентирующие, что зависит, например, от уровня принятия, сроков действия, степени важности.
10. По функциональному назначению можно выделить организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие и контролирующие решения
11. По степени сложности решения разделяются на простые, сложные и уникальные.
12. По методам выработки различаются шаблонные и творческие.
13. В зависимости от числа разработчиков решения делятся на индивидуальные и коллективные
14. По широте охвата выделяются общие и специальные решения. Первые касаются одинаковых для всех вопросов (например, о времени начала и окончания рабочего дня) и вносят в деятельность организации элемент стабильности. Вторые относятся к узким проблемам, присущим только одному субъекту.
15. С точки зрения предопределенности решения принято делить на запрограммированные и незапрограммированные. К принятию первых приводит или логика развития ситуации, когда иного выхода нет, или ее стандартность, обуславливающая выбор в соответствии с готовыми правилами и процедурами лишь момента начала действий и степени их интенсивности. Незапрограммированные решения принимаются в новых или неопределенных обстоятельствах, если требуемые шаги трудно заранее точно расписать. Они определяют набор и последовательность предстоящих действий и требуют творческого подхода, интегрирующего данный анализ, опыт, искусство и чутье менеджера.
16. По способу влияния на объект решения можно разделить на прямые и косвенные. Первые воздействуют непосредственно на него, вторые — на создание таких условий, под влиянием которых он сам изменит в нужную сторону свое поведение.
17. По сфере реализации решения могут быть связаны с производством, сбытом, научными исследованиями и т. п.
18. По форме решения бывают правовыми и неправовыми.
19. По содержанию решения в рамках организации бывают техническими, экономическими, социальными.
20. По степени полноты и достоверности используемой информации выделяют:
  - решения, принимаемые в условиях полной определенности;
  - решения, принимаемые в условиях частичной определенности;
  - решения, принимаемые в условиях полной неопределенности.
21. С точки зрения подходов к разработке можно говорить о:
  - эвристическом решении, предполагающем свободный научный поиск подходящего варианта;
  - нормативном, исходящем из требований стандартов;
  - прецедентном, учитывающем имеющийся опыт;
  - синоптическом, использующем формализованные и математические модели.
22. По способам принятия выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

**Задание 2.** По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

**Задание 3.** 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 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 годичного 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.

**Задание 4.** Сделать вывод по работе

**Задание 5.** Ответьте на вопросы

- Если в крупном городе нужно добраться из пункта А в пункт Б, то каков будет характер принимаемого решения: стандартный, бинарный, многовариантный, инновационный?
- Объясните, в каких случаях решение необходимо согласовывать внутри организации.
- Сформулируйте факторы как позитивно, так и негативно влияющие на процесс выбора, принятия и реализации решений.

## **Практическое занятие № 9**

*Тема:* Мотивация работников

*Цель:* Закрепить полученные знания по пройденным темам, сформировать умение анализировать ситуацию, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо назвать наиболее значимые для разных социальных категорий граждан мотиваторы

Критерии оценки:

«5» - ставится, учтены особенности социальной роли при выборе мотиваторов, предложены различные виды мотиваторов, учтены особенности исследований

«4» - ставится, учтены особенности социальной роли при выборе мотиваторов, виды мотиваторов повторяются для различных ситуаций, учтены особенности исследований

«3» - ставится, не учтены особенности социальной роли при выборе мотиваторов, виды мотиваторов повторяются для различных ситуаций, учтены особенности исследований



*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Назвать по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для различных лиц
3. Предложите виды мотивации, которые можно применить на предприятии, где вы проходили практику или для студентов техникума
4. Сделать вывод
5. Ответить на контрольные вопросы.

**Задание 1. Мотивация** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям.

### *Теории мотивации*

**Теория потребностей А. Маслоу** (теория иерархии потребностей).

Иерархия потребностей по Маслоу выглядит следующим образом (сверху вниз по нарастающей):

- Физиологические нужды. Вне организации — это пища, вода, возможность реализации инстинктов. В организации — заработная плата.
- Потребность в безопасности. Вне организации — это отсутствие войн, насилия, чистота природной среды. В организации — это безопасность труда, гарантии занятости.
- Потребность в принадлежности. Вне организации — это семья, друзья общественные группы. В организации — это принадлежность к рабочим группам (бригада, группа, сектор), отношение клиентов, коллег, менеджеров.
- Потребность в удовлетворении чувства собственного достоинства. Вне организации — это одобрение семьи, друзей, общественных групп и общества в целом. В организации — признание высокого профессионального статуса, возложение на себя дополнительных обязанностей, кредит доверия со стороны руководства.
- Потребность в самоактуализации. Вне организации — это образование, верования, хобби, личностное развитие, проявление творчества. В организации — это возможности для обучения, продвижения по вертикали, проявления творческих способностей.

Чаще всего систему потребностей А. Маслоу трактуют как иерархию. Это значит, что менеджер должен дать возможность конкретному сотруднику удовлетворить потребности низших уровней, а потом осуществлять стимулирование через потребности более высокого уровня. Но степень удовлетворения потребностей в состоянии оценить только сам работник. Действительно, менеджер считает, что рабочий Петров удовлетворил свои физиологические потребности, и начинает мотивировать его через потребности в уважении или социальные потребности. Но Петров считает, что он еще не удовлетворил свои потребности первого уровня, что ему холодно, жестко, зарплата маленькая, работа опасная и т. п.

Или наоборот. Человеку безразлично, какие физиологические условия его окружают. Ему важнее самореализация, т. е. его стимулирование начинается с самого высокого уровня потребностей. То есть все значительно сложнее, чем

**Теория приобретенных потребностей Мак-Клеланда.** Согласно этой теории, определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни, т. е. приобретаются. Мотивирование конкретного человека основывается на его

индивидуальном профиле какие потребности в нем более ярко выражены. В этой теории речь идет о потребностях высших уровней:

- Потребность во власти. Находится между; потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Выражение желания человека оказывать влияние на других людей. Эта потребность позитивная, связана с желанием добиться руководящей должности.
- Потребность в успехе. Находится между потребностями в уважении и самовыражении. Человек, ориентированный на достижение успеха, считает нормальным достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность, имеет тенденцию к постановке реальных целей.
- Потребность в принадлежности. Желание иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Очень важно для работы в команде.

**Теория двух факторов Герцберга.** Согласно этой теории, все потребности регулируются двумя группами факторов:

- Гигиенические факторы — политика администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, статус и безопасность.
- Мотиваторы — достижение цели, признание, работа как таковая, ответственность, продвижение по службе, профессиональный рост.

Наличие гигиенических факторов всего-навсего не дает развиваться неудовлетворенности работой. Степень удовлетворенности работой определяется наличием мотиваторов. Чтобы добиться высокой производительности труда, нужны мотиваторы. На практике это требование реализуется с помощью программ обогащения труда: работа перестраивается таким образом, чтобы стать интересной.

**Теория ожиданий Врума.** Теория исходит из того, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации, поскольку постоянно ожидают чего-либо от менеджера или от работы. Менеджер должен показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к достижению их личных целей, т. е. вселять надежду на то, что ожидания сбудутся. Ожидания определенным образом систематизированы.

- Ожидания в отношении «затраты труда — результаты». Если приложены затраты труда, то должны быть и результаты. Реализация этих ожиданий формирует веру в свои силы. Чем сильнее эта вера, тем больше вероятность, что сотрудник справится с работой.
- Ожидания в отношении «результаты труда — вознаграждение». Реализация этих ожиданий формирует веру в справедливость вознаграждения, в то, что если результат достигнут, то вознаграждение будет и оно будет справедливым. Неуверенность в том, что вознаграждение будет справедливым, возникает, когда при раздаче вознаграждений работник должен полагаться на других. Играть роль реальность полномочий менеджера и его обязательность, честность.
- Ожидания валентности вознаграждения. Реализация этого ожидания означает, что вознаграждение за достигнутые результаты труда будет иметь для работника достаточную ценность. Валентность вознаграждения можно определить как меру ценности вознаграждения. Для кого-то это деньги, для кого-то похвала, для кого-то полномочия. Валентность измеряется от 1,0 до -1,0. Если руководитель знает, в чем больше нуждается подчиненный, и учитывает это, то валентность вознаграждения выше нуля. Поскольку подчиненные не всегда могут составить правильное представление о соотношении между

затраченными усилиями, полученными результатами, вознаграждением и удовлетворением потребностей, то менеджер должен им в этом помогать.

**Теория справедливости Дж. Стейси Адамса.** Теория исходит из того, что люди субъективно определяют соотношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями, а затем соотносят его с вознаграждением, полученным другими людьми за аналогичную работу. Менеджер должен следить за тем, считают ли его подчиненные вознаграждение справедливым. Интересует не абсолютный уровень вознаграждения, а соотношение с вознаграждением других работников. Система оценки личного вклада в коллективную работу должны быть известны заранее.

**Теория мотивирования Лаймана Портера и Эдварда Лоулера (модель Портера—Лоулера).** Построена на обеих предыдущих теориях. Основной тезис: результативный труд ведет к удовлетворению (а не наоборот!). Уровень удовлетворенности будет влиять на поведение человека в будущем.

Результативность труда зависит от затраченных усилий, особенностей и возможностей работника, оценки им своей роли. Объем усилий зависит от оценки работником вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Большую роль в этой теории играет внутреннее вознаграждение.

**Задание 2.** Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе в техникуме):

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Квалифицированного рабочего:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Служащего в конторе:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Неквалифицированного работника

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

**Задание 3.** Перечислите виды мотивации, применяемые предприятиями, где вы проходили практику или для студентов техникума.

**Задание 4.** Сделать вывод по работе

**Задание 5.** Ответить на контрольные вопросы.

- Перечислите виды мотивации.

- Что заставляет работников эффективно выполнять профессиональные действия?

### Практическое занятие № 10

*Тема:* Решение заданной конфликтной ситуации

*Цель:* Приобретение навыков анализа конфликтной ситуации и ее предупреждение, формировать элементы профессиональных и общих компетенций

*Инструкция:* выполнение работы рассчитано на 2 часа, необходимо провести анализ конфликтных ситуаций.

Критерии оценки:

«5» - ставиться, если все конфликтные ситуации проанализированы полно и со всех позиций

«4» - ставиться, если все конфликтные ситуации проанализированы достаточно полно и не все позиции анализа конфликта отражены

«3» - ставиться, если не все конфликтные ситуации проанализированы достаточно полно и не все позиции анализа конфликта отражены

*Порядок работы:*

1. Ознакомиться с краткими теоретическими сведениями;
2. Описать свою конфликтную ситуацию и проанализировать ее с различных позиций
3. Опишите предложенные конфликтные ситуации и проанализируйте их с различных позиций
4. Сделать вывод
5. Ответить на вопросы.

**Задание 1. Конфликт** – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

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

**Задание 2.** Опишите свою конфликтную ситуацию и проанализируйте ее:

1. Определите тип конфликта.
2. Дайте свои рекомендации по разрешению данной конфликтной ситуации.
3. Обоснуйте предложенный вами способ управления конфликтом.
4. Ваши рекомендации по предупреждению в возникновении подобной конфликтной ситуации.

**Задание 3.** Познакомьтесь с конфликтными ситуациями. Постарайтесь описать данные конфликты, заполнив форму 1

**Ситуация 1.** Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем.

**Ситуация 2.** Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?». Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?». Такой ответ способствовал развитию конфликтной ситуации.

### Описание конфликта

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

**Задание 3.** Сделать вывод по работе

**Задание 4.** Ответьте на вопросы

- Перечислите способы разрешения конфликта.
- Перечислите виды конфликтов.

### Практическая работа № 11

Тема. Определение уровня лидерских качеств

Рассмотрев тему «Руководство и лидерство в организации», обучающийся должен:

- уметь объяснить, почему для осуществления управления необходима власть;
- различать формы власти;
- определять соотношение понятий «лидерство» и «руководство»;
- знать разновидности стилей управления;
- знать подходы к изучению лидерства.

#### Структура практического занятия

Содержание практического занятия	Объем часов
Обсуждение вопросов в формате круглого стола	0,5
Рассмотрение практических ситуаций (кейсов)	1
Устный опрос по темам 6, 7 и 8	0,5
Всего	2

Вопросы для обсуждения в формате круглого стола:

- Согласны ли вы с тем, что эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими? Свой ответ обоснуйте.
  - Какими ее чертами должны обладать лидеры?
  - От каких факторов зависит стиль руководства?
  - Приведите пример того, что демократичный стиль руководства не всегда является эффективным.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ

### Кейс № 1

Зинаида Терентьева припарковала свою «Газель» около гостиницы «Измайловская» и вздохнула с облегчением после долгой дороги. Грузовой пикап был заполнен образцами глиняных игрушек, изготовленных на ее фабрике. Она рассчитывала получить в этот раз много заказов на свою продукцию, так как вскоре должен был состояться праздник Масленицы и проводов русской зимы и ожидался наплыв иностранных гостей. В ожидании менеджера магазина сувениров Зинаида вдруг вспомнила, с каким трудом ей досталось то, что они с мужем сегодня имеют.

Производство глиняных лепных расписных фигурок людей и животных являлось уже на протяжении нескольких столетий одним из русских народных художественных промыслов, которым были заняты главным образом женщины. Этот промысел издавна существовал в заречной слободе Тымково близ города Вятка. В советское время производством игрушек занималась артель «Глиняная игрушка», а затем с 1948 г. - Государственная художественная мастерская. Сегодня этот бизнес принадлежал Зинаиде и ее мужу Ивану.

Зинаида и ее муж сколотили свой небольшой капитал в течение последних нескольких лет. Иван был уроженцем Вятки, но свое отрочество и юность провел в северной столице, испытывая судьбу в поисках счастья. Он так и не окончил ни один из вузов, где он пытался найти решение своих проблем. Не прижился он и на рабочих местах в самых разных организациях. Работы он не боялся, да и здоровье позволяло. С «открытием» в стране рынка он немедленно бросился в рискованный бизнес, где и встретил свою будущую спутницу жизни. Зинаида выросла в Ростове-на-Дону и окончила там экономический факультет государственного университета. Мечтала попасть в столицу на работу, но обстоятельства свели ее с Иваном, и они решили открыть свой семейный бизнес, благо, что цены на приватизационных аукционах были тогда еще доступны и немногие рисковали вкладывать свои скудные сбережения в реальное производство, пусть даже на уровне художественных промыслов.

Первое, что они обнаружили, это была низкая производительность труда на приобретенной ими фабрике (ниже, чем они ожидали). Они наняли вновь прибывших в регион работников, чтобы изменить ситуацию на предприятии. К тому же Иван создал и ввел в действие новую систему поштучной оплаты труда работников. Он долго и тщательно разъяснял работникам значение системы и старался через ее обсуждение снять все возникающие у подчиненных вопросы. Поскольку многие из вновь прибывших работников ранее никогда не делали глиняных игрушек, то они практически не задавали никаких вопросов. Единственное что они хотели, так это получать заработную плату в зависимости от проработанного времени. Несмотря на то, что Терентьевы были уверены, что поштучная оплата позволит поднять производительность труда, им пришлось согласиться на повременную оплату работы. Так как навыков ручной работы для изготовления глиняных игрушек требовалось от каждого работника в одинаковой мере, то и оплата производилась по одной и той же норме.

Вскоре Терентьевы обнаружили, что у их подчиненных отношение к работе меняется. Однажды они были неприятно удивлены, когда никто из подчиненных не вышел на работу. Как им объяснили, это был «день урожая» и почти все жители этого региона проводили его по традиции на своих приусадебных участках в преддверии наступления плохой погоды с холодом и дождями.

Иван Терентьев хорошо знал потенциал рынка декоративных изделий и продукции художественных промыслов Севера России. Поэтому месяц назад он провел совещание с рядом своих работников по поводу перехода к изготовлению новой продукции. Так как продажа игрушек носила преимущественно сезонно-туристический характер, Иван подумал, что работники в другое время могли бы делать еще какую-нибудь продукцию, например, декоративную посуду и украшения для кухонь в стиле «а ля рус». Это помогло бы фирме повысить и производительность, и общую прибыльность. Работники выслушали его предложение и сказали, что они умеют делать только игрушки. Иван решил не настаивать на своей идее до тех пор, пока он сам и его жена смогут узнать, почему работники не пошли на сотрудничество с ними. Вместе с тем Терентьевы знали, что конкуренция с другими производителями вынудит их работников приобрести новые навыки и умения для производства другой продукции.

Несколько ссор среди работников уже имели место в их коллективе. Обычно они возникали между старожилами данной местности и людьми, попавшими туда из других мест в результате деградации и распада прежде великой империи. Ссоры не были серьезными и длительными, но они способствовали развитию напряженной обстановки в коллективе. Всю предыдущую неделю Зинаида была на фабрике, когда Роза Бахметьева жаловалась на Дарью Конюхову и Надежду Первухину за то, что они смеялись над ней. Когда Иван Терентьев спросил Розу, что они ей говорили, она сказала, что не знает, так как они говорили на каком-то местном «сленге», который ей не был известен. В это время Иван вел переговоры с сетью торговых магазинов «Русский сувенир» и у него не было времени вплотную заняться ситуацией с Розой. Его жена не имела определенного мнения о том, как надо было поступить в подобном случае, так как сама была родом с юга России и еще не успела познать тонкости местного диалекта.

Эти мелкие ссоры между работниками могли бы стать причиной того, что усилия Терентьевых по развитию групповой работы в их небольшом коллективе ни к чему бы не привели. Поэтому Зинаида совмещала пребывание в столице, где она останавливалась у своей родственницы, с посещением семинара, организуемого Академией экономики для мелких предпринимателей. На занятиях преподаватели уделяли много внимания формированию хороших отношений на работе между членами организации. Некоторое время спустя она вместе с мужем начала применять на практике ряд концепций, понятий и усвоенных ею в ходе занятий семинара. Так, она начала создавать из числа работников «команды», состоящие из представителей каждой стадии производственного процесса. После разъяснения рабочим сущности групповой работы Иван попросил «команды» обсудить направления возможного сотрудничества и кооперации друг с другом в целях увеличения производительности в работе и дать знать ему или его заместителю Ане Прохоровой о достигнутых успехах в течение недели. Прошла неделя, и все «команды» доложили, что им не удалось выработать каких-либо идей о том, как лучше кооперироваться в работе. Пытаясь более детально узнать, что же они все-таки обсуждали в «командах», Иван обнаружил, что они даже и не встречались, а, следовательно, не обсуждали поставленную им проблему.

Тогда Терентьевы решили назначить в каждой «команде» ответственного, или лидера. Выделив им теперь месяц времени, они попросили «команды» встретиться в неформальной обстановке и доложить о своих достижениях. В конце месяца работники пришли к Терентьевым в контору с тем же результатом: ни в одной из «команд» проблемы сотрудничества не обсуждались. Тогда Терентьевы решили временно отказаться от этой затеи. Они решили еще раз подумать о том, как добиться встречной

поддержки и получить помощь своих подчиненных в том, чтобы для всех них дело было более успешным.

Ответьте на вопросы:

1. С какими проблемами встретились Терентьевы в реализации лидерского подхода в управлении своим коллективом?

2. Если бы Терентьевы решили выбрать модель ситуационного лидерства, то какой из лидерских стилей помог бы им в наибольшей степени выполнить то, что они хотели?

3. Если бы Терентьевы наняли вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы вы посоветовали им в отношении выбора стиля руководства? Почему именно такой совет вы бы им дали? Обоснуйте свои рекомендации?

Кейс №2

Космический корабль после длительной межзвездной экспедиции возвращается на Землю, где за это время прошла тысяча лет. На борту корабля командир и команда, которые за долгие годы полета стали сплоченным высококвалифицированным коллективом. При приближении к Солнечной системе командир получает конфиденциальное сообщение с Земли, в котором сказано, что за время отсутствия корабля на Земле произошли необратимые экологические изменения и в привычной для людей форме цивилизации больше не существует. Разумная жизнь на планете сохранилась в другой форме и создала на планете новую цивилизацию. Новые жители Земли предлагают команде свою помощь либо по переводению жизни каждого члена экипажа в другую форму, либо по созданию резервации с привычными формами животного и растительного мира. Командиру предлагается самому информировать команду о случившемся и до возвращения на Землю сообщить о принятом решении. Ответьте на вопросы:

1. Определите, каким стилям руководства соответствуют предложенные ниже варианты решений.

2. Какое решение вы приняли бы в данной ситуации, будучи командиром корабля?

3. Какое решение является наиболее правильным?

- a) принять решение за всю команду и сообщить о нем на Землю. Команду же поставить перед свершившимся фактом;
- b) поговорить с каждым членом экипажа, узнать его личное предпочтение, а после этого принять решение за всех;
- c) собрать команду, сообщить о радиограмме и выслушать коллективное мнение. После этого самостоятельно принять решение;
- d) вызвать первого помощника и врача экспедиции и совместно с ними принять решение за всех;
- e) собрать команду, сообщить о радиограмме и помочь выработать совместное решение;
- f) собрать команду, сообщить о полученной информации и, участвуя в этом процессе как рядовой член, предложить каждому после обсуждения принять индивидуальное решение.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Тема. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрев тему «Сущность и характерные черты менеджмента», обучающийся должен:

- понимать различие между понятиями «менеджмент» и «управление»;
- усвоить сущность и роль менеджмента в современных условиях, роль менеджеров в организации;
- знать различные трактовки понятия «менеджмент» и подходы к их раскрытию, классификационные признаки и разновидности менеджмента;
- понимать, что представляет собой управленческое воздействие, система управления, управляющая и управляемая подсистемы;
- знать требования, предъявляемые к профессиональной компетенции менеджеров.

#### Структура практического занятия

Содержание практического занятия	Объем часов
Обсуждение вопросов в формате круглого стола	0,5
Выполнение практических заданий	1
Рассмотрение практических ситуаций (кейсов)	0,5
Всего	2

Вопросы для обсуждения в формате круглого стола:

- В чем проявляются отличия между терминами «менеджмент» и «управление»? Может ли современная организация существовать без управления?
- Проведите сравнительную характеристику понятий «менеджер», «наемный работник», «предприниматель».
- Перечислите характерные особенности менеджмента как особого типа управления.
- Какие, на ваш взгляд, требования к профессиональной компетенции менеджера являются наиболее важными?

#### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практическое задание № 1 «Заповеди современного менеджера»<sup>1</sup>

Несколько лет назад в США среди успешных менеджеров был проведен опрос, цель которого состояла в том, чтобы выяснить основные качества, отличающие менеджера. Ответы суммировали, и на их основании были сформулированы заповеди менеджера.

Обучающимся предлагается проверить, насколько эти требования соответствуют их наклонностям. На каждое утверждение следует отвечать «согласен» или «не согласен».

1. У любой проблемы есть только одно решение. Если вы не знаете его сами, то посоветуйтесь с руководством. Другие варианты наверняка будут ошибочными.

<sup>1</sup> За основу задания взята статья «Главные заповеди менеджера» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://vzonedeneg.ru/index.php/stati-o-nasushchnom/175-glavnye-zapovedi-menedzhera>, свободный. - Загл. с экрана.

2. Приняв решение, следует его отстаивать и ни в коем случае не сворачивать в сторону. Гибкость и маневры могут подорвать ваш авторитет. А потому главное для вас - четкая последовательность в выполнении однажды принятого решения.

3. О компании нельзя судить только по результатам её работы. Необходимо принимать во внимание качества сотрудников и сам процесс выполнения. Даже если результат отрицательный и фирма несет убытки, возможно, этот опыт был полезен для персонала.

4. Вы не невропатолог, а бизнесмен. Если вы будете подбирать индивидуальные ключики к людям, вы потеряете время. Ищите универсальную отмычку и ведите себя одинаково и равно со всеми

5. Сотрудники должны помнить, что на работе не должно быть ничего личного. Личностями они станут, когда покинут офис и вернуться в семью и к друзьям.

6. Особое внимание следует уделять только самым выгодным клиентам. Не тратьте время на пустяковые разговоры, а обсуждайте сразу дело.

7. Критика, критика и ещё раз критика.

8. Каждый день корчевание недостатков - с этого менеджер должен начинать и заканчивать свой день. Строгость и напор - лучшее оружие руководителя.

9. Сотрудники могут зазнаться, если их всё время хвалить. Качество работы критически снизится. Если дать им какое-то тяжёлое задание, то они не будут его выполнять, т.к. будут уверены в доброте и снисходительности начальства, которое им простит их некачественную работу. Сотрудники просто будут почивать на лаврах.

10. Всегда соблюдайте дистанцию, как с клиентами, так и с сотрудниками. Работа в офисе - это не вечеринка.

11. Не стоит тратить все много усилий и времени на контроль за сотрудниками. Объявите всем задания и предупредите о мерах наказания в случае их невыполнения.

12. Вникайте во все мелочи и лично занимайтесь выполнением проекта. Станьте лучшим специалистом в каждом деле, которым руководите. Умейте заменить любого работника в вашем отделе, если он не вышел по болезни.

13. Храните в секрете свои перспективные планы. Ваши проекты и ожидания - коммерческая тайна фирмы. Общее видение работы должно быть только у вас. Пока вы являетесь единственным хранителем корпоративной тайны, вы можете не бояться за свое место.

14. Установите строгие нормы общения с коллективом. Старайтесь по мере возможности общаться через секретаря. Сотрудники должны понимать, что в своем кабинете вы работаете, а от вашей работы зависит процветание компании. Поэтому беспокоить вас по любому поводу просто нецелесообразно.

15. Не забывайте о том, что коллектив должен чувствовать вашу заботу о нем. Но это должно быть не сюсюканье, а вполне конкретные дела. Занимайтесь личными проблемами каждого сотрудника.

Если на большее количество предложенных высказываний вы дали ответ «согласен», то стоит оставить мысли о том, чтобы стать хорошим менеджером. Либо вам придется полностью пересмотреть свои взгляды.

Если ответов «согласен» и «не согласен» примерно поровну, то менеджером вы стать можете, но вам нужна коррекция. Поговорите с успешными менеджерами, о том, как им удалось добиться профессионального успеха. Спросите об их профессиональных критериях.

Если вы дали противоположные ответы большинству пунктов теста, это явно свидетельствует о том, что у вас есть способности, чтобы стать хорошим менеджером.

#### Практическое задание № 2

Прочитайте утверждения и отметьте среди них неверные. Свой ответ обоснуйте.

- Управление - это целенаправленный процесс.
- Управление людьми в Древней Греции называлось демагогией.
- Если управление направлено на процессы, протекающие в природе, например, развитие растений, движение водных потоков, то оно называется естественным.
  - Менеджер - это человек, занимающий постоянную должность и наделенным правом принимать решения.
  - Менеджером невозможно стать, им нужно родиться.
  - Искусство руководителя проявляется не только в направлении работы подчиненных, но и умении предоставить им право высказывать и отстаивать собственное мнение.
  - Труд менеджера не носит творческий и инициативный характер.
  - Преподавание учебной дисциплины «Менеджмент» начал Джозеф Вартон в 1881 г. в одном из колледжей США.
  - Объект управления представляет собой часть социально-экономической системы, на которую направлено воздействие.
  - Менеджмент в сфере управления потоками материально-технических ресурсов иначе именуется логистикой.

#### Практическое задание № 3

Издания по менеджменту содержат примеры выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по

8

существу, принципы эффективного менеджмента. Ниже приведены некоторые примеры таких высказываний.

«Кто боится неудач, тот ограничивает свою деятельность. Честная неудача не позорна, позорен страх перед ней» (Г. Форд).

«Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека, а также смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения» (Г. Форд).

«Не позволяйте жить слишком спокойно тем, кто у вас работает. Всегда поступайте противоположно тому, что они от вас ожидают. Пусть все время тревожатся и оглядываются через плечо» (Г. Форд).

«Если предприятие нуждается в деньгах вследствие дурного руководства, нужно убрать руководителей. Надо лечить недуг изнутри, а не наклеивать пластырь снаружи» (Г. Форд).

«Умение обращаться с людьми - это товар, который можно купить так же, как мы покупаем сахар или кофе. И я заплачу за это умение больше, чем за что-либо другое на свете» (Дж. Д. Рокфеллер).

«Никто не должен являться для обсуждения проблем, не подготовив конкретные предложения о способе их решения. Будем решать не сами проблемы, а принимать меры по их разрешению. Так я получил возможность распознавать настоящих менеджеров и талантливых людей» (Дж.Лорин).

«Если человек не подходит для своей должности, не пытайтесь изменить человека - поменяйте должность» (Г. Селье).

«Секрет удачного выбора сотрудников прост - надо находить людей, которые сами хотят делать то, что вам хотелось от них» (Г. Селье).

«Во всем и всегда следуйте старому доброму девизу «Думай сам» (Д. Мерсер).

Журнал «Форчун» (США): «Демонстрируй хладнокровие в кризисных ситуациях. Это побуждает окружающих хранить спокойствие и действовать продуманно. Стимулируй появление разных точек зрения. Если ты окружен людьми, которые говорят тебе только «да», значит, либо ты сам, либо они занимают не свое место».

Заповеди американских менеджеров: «Человеку свойственно ошибаться, но нашей фирме не свойственно прощать»; «Дело подобно автомобилю: само по себе оно будет двигаться только под гору».

Принцип фирмы «Маккинзи» (США): «Продвигайся вверх или покинь».

Принципы компании «Дженерал Моторе» (США): «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках»; «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Принципы компании «IBM» (США): «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться»; «Нам нравится, когда люди болеют за дело, не боятся высказывать свое мнение. Худшие из критиков более полезны, чем лучшие из подпевал».

Ответьте на вопросы:

1. Согласны ли Вы со всеми приведенными высказываниями?
2. Какие общие выводы можно сделать на базе анализа изложенной информации?

Кейс № 1 «Черная кошка»

Бригадира Сергея Михайловича Внукова выбрали единогласно, хотя в бригаду входили рабочие постарше его. И в дальнейшем у него не было особых проблем в отношениях с товарищами по работе. Его высокое профессиональное мастерство, умение работать не только на токарном станке, но и на всех других станках, имеющих в их комплексной бригаде, вызывали уважение к нему членов бригады. Он в свою очередь старался относиться ко всем внимательно, заботился о своевременной подготовке фронта работ для бригады, оказывал при необходимости помощь товарищам в подборе нужных режимов работы инструментов, не робея, защищал интересы бригады перед администрацией. Поэтому при установлении коэффициента трудового участия (КТУ - это показатель, отражающий количественную оценку меры трудового участия отдельного работника в общих результатах труда группы работников, характеризующий суммарный вклад работника в общие результаты труда производственной бригады.), при решении других вопросов, обсуждающихся на совете бригады, принципиальных расхождений не было. Дружный коллектив бригады пользовался авторитетом в подразделении.

Однажды Сергей Михайлович услышал, как Нина Андреевна Мухина, работавшая оператором на станке МДС 1-05, рассказывала подруге, что у неё положили в больницу мать, а дочка, хотя и учиться в школе близко от дома, боится вечером возвращаться домой, когда там никого нет. Бригадир знал, что Мухина жила с матерью, без мужа, и, распределяя людей по сменам на следующую неделю, решил оставить Нину Андреевну в первой смене, хотя по очереди она должна была выходить во вторую. Поняв, что о ней позаботились, Мухина стала трудиться ещё старательней. Учитывая это, бригадир увеличил ей КТУ за месяц.

Как всегда, совет бригады согласился с его предложением. Зная, что с болезнью матери у Мухиной появлялись материальные затруднения, Сергей Михайлович

договорился в комитете профсоюза о выделении ей материальной помощи, а распределяя премию за сдачу очередного заказа, установил ей такую же, как и самым квалифицированным рабочим бригады. На совете бригады распределение премии утвердили единогласно, но после этого Внуков стал замечать, что в отношениях между членами бригады произошли какие-то изменения.

Когда одну из женщин, тоже работавшую оператором, он назначил во вторую смену, она при всех сказала: «Конечно, у меня мужик есть, значит можно по ночным сменам гонять».

В обед к бригадиру подошла заплаканная Мухина и попросила её направить в ночную смену вместо той работницы. На вопрос Внукова, что произошло, она только махнула рукой. На другой день одного из рабочих, не выполнившего сменное задание, Сергей Михайлович предупредил, что должен будет понизить ему КТУ, если тот не закончит работу в полном объёме.

- Конечно,- ответил тот,- я юбкой крутить не могу, за что же мне его повышать,- и посмотрел при этом на Мухину. Стоящие рядом рабочие, среди которых было два члена совета бригады, ничего не возразили ему и даже, как показалось Внукову, сочувственно рассмеялись.

Он молча отошел к станку, но целый день на душе у бригадира было беспокойно. Хотелось разобраться и понять, что же происходит в бригаде. Почему еще недавно дружный коллектив стал по-другому относиться к добросовестной Мухиной, словно между ними пробежала чёрная кошка.

Ответьте на вопросы:

1. В чем, на ваш взгляд, причина размолвки?
2. Как следовало действовать бригадиру, чтобы товарищи по работе правильно поняли его действия и поступки?
3. Что нужно сделать бригадиру, чтобы восстановить нормальные отношения в коллективе?

#### **Тема. История менеджмента.**

Рассмотрев тему «История менеджмента», обучающийся должен:

- понимать истоки зарождения и развития менеджмента как науки;
- знать основные этапы развития (школы) менеджмента;
- знать имена выдающихся деятелей (основоположников) научного менеджмента и охарактеризовать их исторические заслуги;
- выявлять сходства, различия традиционной японской и американской моделей менеджмента.

#### Структура практического занятия

Содержание практического занятия	Объем часов
Публичная защита доклада (презентации)	1,5
Выполнение контрольной работы (тестового задания) по темам 1 и 2	0,5
Всего	2

В рамках второго практического занятия по теме «История менеджмента» обучающиеся представляют устный доклад, сопровождаемый презентацией «Известные представители школ менеджмента и их вклад в теорию и практику управления».

В качестве темы доклада обучающиеся индивидуально выбирают одного теоретика и/или практика в области менеджмента из списка, предложенного преподавателем. В этот список могут быть включены: Ф. Тейлор, Г. Гантт, Г. Эмерсон, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Форд, А. Слоун, А. Файоль, Д.Э. Мэйо, М.П. Фоллетт, М. Вебер и др.

Презентация должна включать в себя краткую биографию того или иного представителя, его основные заслуги (идеи, взгляды, проводимые эксперименты и т.п.), основные научные труды и их краткая характеристика.

## ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ФУНКЦИЙ И МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрев тему «Понятие и сущность функций и методов менеджмента», обучающийся должен:

- знать основные функции менеджмента, составляющие цикл менеджмента, и уметь дать им характеристику;
- понимать роль целеполагания в процессе управления;
- уметь формулировать цели в соответствии с предъявляемыми к ним требованиям;
- знать принципы, виды планирования
- различать и понимать сущность и значение административных, экономических и социально-психологических методов управления, используемых менеджментом.

### Структура практического занятия

Содержание практического занятия	Объем часов
Обсуждение вопросов в формате круглого стола	0,5
Выполнение практических заданий	0,3
Рассмотрение практических ситуаций (кейсов)	1,2
Всего	2

Вопросы для обсуждения в формате круглого стола:

- Сущность и взаимосвязь функций и методов менеджмента.
- Роль и значение целеполагания и стратегического планирования в успешном развитии российских предприятий.
- Актуальность использования административных и экономических методов управления. Что послужило поводом для формирования социально- психологических методов управления?

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практическое задание № 1

Заполните таблицу, распределив по местам функции, принципы и методы менеджмента.

- 1 1) инициатива;
- 0 2) нормирование;
- 1 3) планирование;
- 1 4) управление качеством продукции;
- 1 5) корпоративный дух;
- 2 б) распоряжение;
- 13 7) проведение переговоров, совещаний и деловых бесед;
- 14 8) организация;
- 15 9) планирование карьерного роста сотрудника;
- 16
- 17 участие работника в распределении прибыли организации;
- 18 подчинение частных интересов общим; предоставление работнику льготного
- 19 кредита; структурирование; мотивация;
- 20 убеждение и внушение;
- 21 разработка и принятие управленческих решений; прогнозирование развития
- 22 событий; ведение документации; приказ;
- 23 предоставление работнику льгот в оплате транспортных услуг; моральное
- 24 поощрение; единство распорядительства; иерархия;
- 25 обработка информации; контроль;
- 26 личный пример руководителя.

24 Функции менеджмента		Принципы менеджмента	Методы менеджмента		
25 Основные	26 Специфические		Экономические	Организационно-распорядительные	Социально-психологические

#### Кейс № 1

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера какой бы областью он ни занимался.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей. Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение. В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов и решений. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами. В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, ориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он

анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам. В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры

людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Ответьте на вопросы:

1. Насколько российский подход к выделению базовых направлений в работе менеджера близок к классическому (западному)?
2. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
3. Что, на ваш взгляд, следует добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

Кейс № 2

Российская группа компаний «X5 Retail Group» была создана в 2006 г. на базе объединения двух сетей розничной торговли: «Пятерочка» и «Перекресток». В группе «X5 Retail Group» работают все три основных формата магазинов: универсамы эконом-класса, супермаркеты и гипермаркеты площадью от 4 до 7 тыс. м<sup>2</sup>. Наблюдательный совет объединенной компании возглавил представитель крупной международной сети «Carrefour» Э. Деффоре. Именно ему поручено помогать топ-менеджерам в работе по формированию стратегии развития группы.

По мнению Э. Деффоре, стратегия группы компаний «X5 Retail Group» в России может включать три основных направления:

1. Завершение интеграции трудовых ресурсов и бизнес-инструментов в продолжающемся процессе объединения двух компаний. Речь идет об объединении двух корпоративных культур. Слияние двух компаний затрагивает интересы всех сотрудников и сравнимо с объединением двух семей с разными характерами<sup>A</sup> разной историей и культурой. Поэтому прежде всего планируется создать единую корпоративную культуру для объединенной компании, реализовать синергию слияния двух сетей. Структуру управления группой нужно будет сориентировать на взаимно согласованные цели, системы закупок, сбор информации о товарах, цепочки поставок и т.д.

2. Группа компаний «X5 Retail Group» в настоящее время является лидером российского рынка, хотя доля группы в общих объемах розничной торговли страны составляет около 2,5%. В рамках стратегии намечается сохранить и наращивать существующую долю на таком быстрорастущем рынке розничной торговли, как российский. Для ее увеличения менеджеры планируют развитие группы компаний двумя путями:

- за счет органического роста: увеличения числа собственных магазинов и внедрения новых форматов, например, дискаунтеров, покупки наличного товара без доставки (cash&carry), клубных магазинов. При этом запланированы те форматы, которые лучше всего подходят покупателю в конкретном регионе или городе;

- за счет дополнительного приобретения действующих предприятий розничной торговли.

3. Международное сотрудничество. Из рынков других стран планируют развитие только в Украине, где группа компаний уже имеет две сети «Перекресток». Менеджеры считают этот рынок одним из быстро развивающихся и наиболее перспективным в странах СНГ. Намечают также развитие сотрудничества с другими международными сетями путем создания закупочных альянсов.

Ответьте на вопросы



1. Почему необходима разработка стратегии развития группы компаний «Х5 Retail Group»?

2. Что является главным в стратегии? Какую роль играют менеджеры в разработке и реализации стратегии компании?

Кейс № 3

Все методы предотвращения хищений на предприятии можно подразделить на три типа: во-первых, это физическая охрана, которая наиболее актуальна для производственных предприятий, во-вторых, усиление систем контроля и учета, организация специализированных контрольно-ревизионных подразделений; в-третьих, создание системы мотивации, поощряющей добросовестности сотрудников.

Ответьте на вопросы:

1. Какой из методов вам кажется наиболее эффективным? Ответ обоснуйте.
2. Что могут включать в себя системы контроля и учета?
3. Что представляет собой система мотивации, благодаря которой менеджеры могут поощрять добросовестность сотрудников?

## Тема. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Рассмотрев тему «Мотивация сотрудников», обучающийся должен:

- уметь объяснить сущность мотивационной политики;
- различать основные понятия: потребность, мотив, мотивация, вознаграждение;
- понимать роль мотивационной политики в привлечении, удержании и результативности персонала;
- знать содержательные и процессуальные теории мотивации.

### Структура практического занятия

Содержание практического занятия	Объем часов
Обсуждение вопросов в формате круглого стола	0,4
Деловая игра	1
Выполнение контрольной работы (тестового задания) по темам 3, 4 и 5	0,6
Всего	2

Вопросы для обсуждения в формате круглого стола:

- Эффективность использования мотивации типа «кнута и пряника».
- Причины исчезновения трудового энтузиазма и способы его восстановления.
- Необычные методы мотивации персонала в американских и российских компаниях.
- Наиболее важные мотиваторы для обучающихся, квалифицированного рабочего, управленца.

Деловая игра «Мотивация работников предприятия»

**Цель деловой игры** - научить обучающихся выявлять проблемы, проводить их диагностику и принимать решение, связанное с мотивацией работников предприятия.

Ход деловой игры:

Вначале обучающиеся получают раздаточный материал, содержащий условие задания и вопросы по нему. Они объединяются в микрогруппы (оптимально - 3-5 человек). В течение 15-20 минут происходит обсуждение проблемы и принятие коллективного решения, на основе которого готовится ответ - устный отчет (оптимальное время выступления - 5-10 минут на группу).

Задание:

Руководителям приходится работать с людьми, отличающимися разными запросами и разной чувствительностью к одним и тем же воздействиям. Чтобы выбирать наиболее действенные стимулы для каждого подчиненного, надо знать, какие мотивы являются для него ведущими.

Представьте себе, что вы руководитель подразделения и вам нужно подобрать наиболее эффективные средства воздействия на трех подчиненных.

- Николай Иванович, 54 года. Женат, имеет взрослых сыновей, старший работает в банке, младший заканчивает в этом году университет. Николай Иванович отличный специалист, к нему часто обращаются за советом другие сотрудники. Он очень спокойный, мягкий человек. Что вас волнует - это его обидчивость и желание настоять на своей правоте.

- Алексей, 24 года, холост. Молодой специалист, талантливый, амбициозный. Иногда не рассчитывает свои силы, беря на себя слишком трудные задачи, из-за чего бывают срывы сроков выполнения работ и конфликты с другими сотрудниками.

- Оксана, 22 года, замужем, имеет маленького ребенка. С ребенком сидит приходящая няня. Оксана - хороший секретарь, она исполнительна, добросовестна. Сотрудники считают, что на нее можно положиться. Не так давно ей предложили перейти в отдел маркетинга с более высоким окладом, но она отказалась, потому что там пришлось бы регулярно задерживаться на работе, а этого делать она не может из-за ребенка. Кроме того, она считает, что здесь у нее хорошие коллеги, и «от добра добра не ищут».

1. Постройте иерархию потребностей для этих сотрудников, т.е. расположите потребности из предлагаемого списка так, чтобы самая важная, ведущая для данного сотрудника потребность оказалась на первом месте, вторая по значимости - на втором и т.д.

Николай Иванович	Алексей	Оксана
1. ...	1. ...	1. ...
2. ...	2. ...	2. ...

2. Предположим, что временные трудности не позволяют вам обеспечить вашим сотрудникам такой уровень оплаты труда, на который они рассчитывали.

Что, по вашему мнению, может компенсировать недостаточный уровень оплаты труда для Николая Ивановича, для Алексея и Оксаны? Выберите из списка те возможности, которые позволят лучше всего сделать это, учитывая при этом значимость разных мотивов для разных людей, то есть на первом месте должен оказаться самый значимый фактор, на втором - второй по значимости и т.д.

- Хорошие условия труда
- Развитие профессиональной карьеры

- Хороший климат в коллективе
- Гибкий график работы
- Хорошие взаимоотношения с руководством
- Гарантии занятости
- Интересная работа
- Возможности для проявления инициативы и самостоятельности

24

- Справедливая оценка трудового вклада
- Возможности для обучения и профессионального развития
- Стабильность в работе
- Уверенность в завтрашнем дне
- Признание со стороны коллег и руководства

По завершении деловой игры преподаватель подводит итоги и делает заключительное слово.

#### Тема. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рассмотрев тему «Коммуникации в менеджменте», обучающийся должен:

- определять сущность и понимать роль коммуникации;
- различать уровни и виды коммуникации;
- знать элементы коммуникационного процесса и осознавать его роль в управлении организацией;
- выбирать каналы коммуникации, соответствующие характеру сообщения;
- учитывать в деловом общении потенциальные барьеры коммуникации.

#### Структура практического занятия

Содержание практического занятия	Объем часов
Обсуждение вопросов в формате круглого стола	0,5
Деловая игра	1
Рассмотрение практических ситуаций (кейсов)	0,5
Всего	2

Вопросы для обсуждения в формате круглого стола:

- В чем проявляется роль общения в жизни менеджера? Каковы особенности делового общения?
- Сформулируйте этические нормы и принципы делового общения.
- Какими способами организация может повысить этичность поведения своих работников?
- Для чего необходимо анализировать прошедшие переговоры?
- Слухи в организации несут в большей степени пользу или вред? В чем заключается сущность управления слухами?

Деловая игра «Выступления»

**Цель игры** - научиться коротко и аргументировано излагать свою точку зрения на поставленный вопрос.

Порядок проведения деловой игры:

1. Обучающиеся делятся на три группы - две команды и независимое жюри.

2. Команда состоит из 5 человек, каждый из участников которой получает методом жеребьевки карточку с вопросом, который он будет защищать. Все игроки в командах делятся в зависимости от своей точки зрения данный вопрос на две команды «да» и «нет». Их задача - набрать максимальное количество баллов.

Перед началом выступления команда имеет 10-15 мин на общее обсуждение вопросов. В это время игроки могут советовать другу тактику ответа, вместе находить убедительные аргументы. Выступление с докладом - 5 минут. Ориентировочный список вопросов:

- Большие деньги приносят счастье.
- Никогда не принимайте решения сами, если можно заставить решить кого-либо другого.
- Менеджер должен знать абсолютно все.
- Успешная карьера и счастливая личная жизнь несовместимы.
- Все интересные и выгодные вакансии предлагают только по блату.

3. Выступление каждого игрока оценивается независимым жюри (каждым членом отдельно). Штрафные баллы ставятся в неограниченном количестве.

4. Игрок защищает свою точку зрения (да/нет) на поставленный вопрос. В случае, если есть вопросы у другой команды, он дает аргументированный ответ.

5. После выступления первого игрока («да») выступает его оппонент («нет»). Далее без перерыва аналогично по всем оставшимся вопросам.

6. Жюри оценивает игроков по мере их выступления. В ходе игры из оценок, полученных командой в сумме, вычитаются штрафные баллы. Выиграла та команда, у которой больше очков.

По завершении деловой игры жюри и преподаватель подводят итоги.

#### Кейс № 1

Анна Завадская только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Игорь Завадский - владелец и президент компании «Заводы Завадского». Компания владела сетью из 12 заводов, которые занимались обработкой железной руды, в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Анны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере добычи и переработки железной руды, и последние 10 лет деятельности её отца в той же области, их умение грамотно организовать процесс производства превратили компанию из одного завода в центральном федеральном округе в достаточно большую сеть заводов по России.

Управленческий стиль Игоря Завадского, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили техническое образование при старой системе. Игорь знал, что и как он делает. Он был горд тем, что способен «держать руку на пульсе» всех деталей, связанных со снабжением, производством и сбытом продукции, на каждом заводе. Каждый из управляющих его заводов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Игорь тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих заводов и работу с их управляющими.

Однако главная его забота - как люди коммуницируют между собой. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его управляющие и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. В результате, ряд его указаний точно не выполнялись заводами. Он часто сам правил документацию и прочие рабочие материалы. На

некоторых заводах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Игорем и его ближайшим окружением. Сам Игорь чувствовал, что многие его управляющие, как и специалисты, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам. Будучи человеком старой закалки, Игорь сомневался, что кто-либо сможет изменить привычный стиль управления, так как он был уверен, что главное в работе - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Этим он, естественно, обеспечивал своих подчиненных. Хотя он чувствовал, что, может быть, Анна, окончив институт и получив свежие знания, знает нечто, что может помочь ему совершенствовать свой бизнес.

Ответьте на вопросы:

1. Какую коммуникацию с подчиненными преимущественно использовал Игорь Завадский?
2. На каком этапе происходил сбой в коммуникационном процессе между Игорем Завадским и его подчиненными?
3. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании?
4. Какие меры вы предложили бы для их устранения?

#### Тема. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рассмотрев тему «Принятие управленческих решений», обучающийся должен:

- понимать сущность управленческого решения и уметь классифицировать их по различным критериям;
- уметь формулировать критерии выбора решения;
- знать этапы процесса принятия и реализации управленческих решений;
- уметь охарактеризовать достоинства и недостатки индивидуального и коллективного принятия решения;
- владеть методами генерирования альтернатив и диагностики проблем.

#### Структура практического занятия

Содержание практического занятия	Объем часов
Устный опрос	0,4
Проведение мозгового штурма	0,8
Проведение метода фокальных объектов	0,8
Всего	2

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается роль управленческих решений в деятельности менеджера? По каким признакам можно их классифицировать?
2. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель», «критерий», «результат», «лицо, принимающее решение (ЛПР)», «аппарат ЛПР» и их значение в процессе принятия управленческих решений.

3. Приведите примеры управленческих решений, типичных для следующих функций управления - планирование, организация, контроль и мотивация.

4. Укажите достоинства и недостатки индивидуального и коллективного принятия решения. Какой способ принятия управленческого решения предпочтительнее в условиях дефицита времени, для избегания субъективизма, для большей продуманности возможных последствий, при наличии конфликтной ситуации, при низкой квалификации сотрудников, для снижения сопротивления несогласных?

5. Какими личными качествами должно обладать лицо, принимающее решение?

6. Каковы основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения?

7. Дайте характеристику основным методам генерирования альтернатив: мозговой штурм, метод Дельфи, метод фокальных объектов, синектика, метод 635.

8. Назовите графические методы, которые используются при диагностике проблемы.

Задание для проведения мозгового штурма

Необходимо провести анализ актуальной проблемы образовательного учреждения и выработать оптимальные пути решения на основе метода мозгового штурма.

Порядок проведения мозгового штурма:

1. Обучающиеся делятся на две группы: генераторы идей и эксперты. Выбирается ведущий (староста или заместитель старосты) и независимый участник.

2. Постановка проблемы.

Пример управленческой задачи, что требует слаженного группового принятия решения и его реализации: «Вы директор средней общеобразовательной школы в небольшом городке. Во время занятий учащихся второй смены в микрорайоне отключают электроэнергию. Происходит это поздней осенью или па начале зимы. Определите проблему, особенности ситуации, имеющиеся средства и сформируйте набор предложений для ее решения».

3. Группа генераторов должна рассмотреть ситуацию, в которой возникла проблема, сформулировать цель и сгенерировать альтернативные решения проблемы.

4. Группа экспертов должна оценить альтернативы и выбрать одну единственную, затем предложить возможный вариант реализации выбранного решения.

5. Сформировать отчет по групповой работе и защитить его.

Задание для проведение метода фокальных объектов

Представьте себя на месте предпринимателя-производителя, выпускающего определенную продукцию (на ваш выбор). Объемы продаж ежемесячно снижаются на 2-3%. Такое положение для него не является катастрофическим, однако предприниматель решил задуматься о совершенствовании продукции. Для генерации бизнес-идей рекомендуется применить метод фокальных объектов.

Порядок действий:

1. Определить фокальный объект (производимый товар).

2. Сформулировать цель проводимого анализа.

3. Определить 3-4 случайных объекта и для каждого из них подобрать 4-5 свойства (отличительные характеристики).

4. Осуществить перенос свойств случайных объектов на фокальный объект.

5. Выбрать оптимальный вариант совершенствования с кратким описанием (назначением) нового продукта.

## Практическая работа № 12

### Анализ распределения полномочий и ответственности на примере конкретной организации

**Цель:** путем практических расчетов закрепить теоретические навыки по применению приемов, видов и методов анализа.

#### Инструкция:

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение двух учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

#### Критерии оценивания:

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

#### Контрольные вопросы:

1. Какие методы и приемы используются для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности?
2. Какой прием используется для проверки правильности расчетов?
3. В чем суть горизонтального и вертикального анализа?

#### Содержание работы:

##### Вариант 1

**Задание 1.** На основании приведенных данных:

- определить выпуск продукции;
- рассчитать влияние факторов способом исчисления абсолютных разниц;
- провести проверку расчетов;
- определить резервы повышения выпуска продукции;
- сформулировать выводы;
- дать рекомендации (если есть)

Показатели	план	факт	Изменение	Темп роста, %

Среднесписочная численность рабочих, чел. (ЧР)	160	158		
Выработка товарной продукции на 1 работающего, тыс. руб. (ПТ)	244	250		
Выпуск продукции, тыс. руб. (ВП)				

$$ВП = ЧР * ПТ$$

**Задание 2.** Сравнить величину товарной продукции за 5 лет, определить отклонения от прошлого года и отобразить динамику изменения товарной продукции графическим способом. Сделать вывод.

Год	Величина товарной продукции, тыс. руб.	Отклонение от прошлого года, тыс. руб.
2014	110	-
2015	120	
2016	136	
2017	115	
2018	128	

### Вариант 2

**Задание 1.** На основании приведенных данных:

- определить выпуск продукции;
- рассчитать влияние факторов способом исчисления абсолютных разниц;
- провести проверку расчетов;
- определить резервы повышения выпуска продукции;
- сформулировать выводы;
- дать рекомендации (если есть)

Показатели	план	факт	Изменение	Темп роста, %
Объем выручки, руб. (В)				
Объем реализации, шт (ОР)	20	23		
Цена за ед. продукции, руб. (Ц)	4870	4720		

$$В = ОР * Ц$$

**Задание 2.** В таблице представлены сведения о сбыте товара фирмы в течение пяти недель. Определить отклонения от прошлого года и отобразить динамику изменения сбыта продукции графическим способом. Сделать вывод.

Неделя	1	2	3	4	5
Продано товара, шт.	15	19	25	30	37
Изменение, шт.	-				



## Практическая работа № 13

### Выполнение задания по изучению номенклатуры и состава проектной и технологической документации

**Цель:** путем практических расчетов научиться определять показатели эффективности использования основных фондов, их технического состояния, проводить анализ изменения этих показателей, формулировать выводы и давать рекомендации.

#### Инструкция:

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение двух учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

#### Критерии оценивания:

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

#### Контрольные вопросы:

1. Показатели эффективности использования основных фондов.
2. Пути повышения эффективности использования основных фондов.
3. Показатели технического состояния основных фондов.
4. Пути улучшения технического состояния основных фондов.

#### Содержание работы:

**Задание 1.** Анализ наличия, движения, и динамики основных фондов. Исходные данные:

##### 1 вариант

Группы основных фондов предприятия	Наличие на начало года, тыс. руб.	Поступление за год, тыс. руб.	Выбытие за год, тыс. руб.	Наличие на конец года, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Удельный вес, %	
						на начало года	на конец года
Промышленно-производственные основные фонды (ППОФ)	5600	2600	1200				
в т. ч. активная часть ППОФ	3200	1800	250				
Непроизводственные основные фонды	1500	360	300				
<b>Всего</b>							

**2 вариант.**

Группы основных фондов предприятия	Наличие на начало года, тыс. руб.	Поступление за год, тыс. руб.	Выбытие за год, тыс. руб.	Наличие на конец года, тыс. руб.	Отклонение, тыс. руб.	Удельный вес, %	
						на начало года	на конец года
Промышленно-производственные основные фонды (ППОФ)	17500	8000	6580				
в т. ч. активная часть ППОФ	10200	4500	3560				
Непроизводственные основные фонды	11500	2650	3200				
<b>Всего</b>							

На основании приведенных данных:

1. Определить наличие ОФ на конец года, отклонение и удельный вес отдельных групп ОФ в общем составе основных фондов.

2. По исчисленным показателям составить заключение.

**Указания по выводам.**

Необходимо особое внимание уделить изменению удельного веса активных ОФ, т.к. их повышение позволяет увеличить объемы выпуска продукции. Повышение удельного веса активной части основных фондов является свидетельством технической оснащенности, увеличения производственной мощности, способствует возрастанию фондоотдачи.

Обновление непроизводственных ОФ позволяет улучшить жилищно-бытовые условия и свидетельствует о том, что у данного предприятия достаточна доходная база. Увеличение их доли способствует улучшению благосостояния работников и влияет на повышение эффективности производства.

**Задание 2.** Анализ движения и технического состояния основных фондов.

На основании исходных данных:

Показатели	1 вариант		2 вариант	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Первоначальная стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.	120 000	125 000	98 500	99 650
Стоимость поступивших основных фондов, тыс. руб.	132 000	98 000	120 000	126 000
в том числе стоимость введенных в действие основных фондов, тыс. руб.	100 000	85 000	70 000	72 000
Стоимость выбывших основных фондов, тыс. руб.	50 500	34 000	25 000	36 000
Износ основных фондов на начало года, тыс. руб.	55 000	62 000	35 200	38 600
Износ основных фондов на конец года, тыс. руб.	68 000	78 000	54 000	45 500

1. Определить показатели технического состояния основных фондов и отразить их в аналитической таблице 1.

Таблица 1 - Анализ движения и технического состояния основных фондов

Показатель	Уровень показателя		
	2017 г.	2018 г.	изменение
Первоначальная стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.			
Первоначальная стоимость основных фондов на конец года, тыс. руб.			
Остаточная стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.			
Остаточная стоимость основных фондов на конец года, тыс. руб.			
Коэффициент обновления, %			
Коэффициент выбытия, %			
Коэффициент износа на начало года, %			
Коэффициент износа на конец года, %			
Коэффициент технической годности на начало года, %			
Коэффициент технической годности на конец года, %			

2. Составить заключение о техническом состоянии основных фондов.

**Указания по выводам.**

Коэффициент обновления отражает интенсивность обновления основных фондов. Обновление на предприятии может происходить за счет обновления активной части ОФ, т.е. приобретения новых или модернизации имеющихся ОФ.

Увеличение коэффициента износа и уменьшение коэффициента технической годности свидетельствует об ухудшении технического состояния ОФ. Значение коэффициента износа показывает степень изношенности основных средств. Значение коэффициента годности говорит о пригодности основных средств. Чем выше коэффициент износа (процент износа), тем хуже качественное состояние основных фондов, а следовательно, ниже коэффициент годности.

**Задание 3.** Анализ эффективности использования основных фондов.

**1 вариант**

Исходные данные:

Показатели	Прошлый год	Отчетный год		Отклонение (+,-)	
		план	факт	от плана	от прошлого года
Товарная продукция, тыс. руб. (ТП)	520 000	654 000	670 000		
Среднегодовая стоимость ППОФ, тыс. руб. (ОФ)	240 000	245 000	235 500		
Фондоотдача (ФО), руб.					

**2 вариант.**

Исходные данные:

Показатели	прошлый год	отчетный год		Отклонение (+,-)	
		план	факт	от плана	от прошлого

					года
Товарная продукция, тыс. руб. (ТП)	126300	132600	140000		
Среднегодовая стоимость ППОФ, тыс. руб. (ОФ)	65000	68500	67850		
Фондоотдача (ФО), руб.					

**На основании приведенных данных:**

1. Заполнить таблицу, произведя необходимые расчеты.
2. Определить показатель фондоотдачи по выпуску товарной продукции.
3. Исчислить влияние на отклонение по выпуску товарной продукции в отчетном году по сравнению с прошлым годом и с планом факторов:
  - изменение фондоотдачи;
  - изменение стоимости основных фондов.
4. Составить заключение об эффективности использования основных фондов и резервах увеличения выпуска продукции.

**Указания по выводам.**

Резервами увеличения выпуска продукции и фондоотдачи могут быть: сокращения количества неустановленного оборудования; замена и модернизация оборудования; увеличение доли активной части основных фондов; повышение коэффициента сменности; устранение простоев оборудования.

## Практическая работа № 14

### Выполнение задания по изучению образцов документации о работе ремонтно-механического отделения предприятия

**Цель:** путем практических расчетов научиться определять показатели эффективности использования трудовых ресурсов, проводить анализ изменения этих показателей, формулировать выводы и давать рекомендации.

**Инструкция:** Практическая работа рассчитана на выполнение в течение двух учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

**Критерии оценивания:**

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

**Контрольные вопросы:**

1. Как анализируется обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами по количественным и качественным параметрам?
2. Назовите причины сверхплановых целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени на предприятии.
3. Как определяют изменение и резерв увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда?
4. Охарактеризуйте методику анализа эффективности использования трудовых ресурсов.

**Содержание работы:**

**Задание 1. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.**

Провести анализ обеспеченности предприятия работниками, заполнив таблицу. Сделать вывод по результатам расчетов.

Таблица 1 - Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность			Процент обеспеченности работниками в 2014 г.	
	2012	2013	2014	по сравнению с 2012 г.	по сравнению с 2013 г.
1	2	3	4	$5=4/2*100$	$6=4/3*100$
<b>Среднесписочная численность персонала - всего</b>	156	149	138		
<b>в том числе рабочих:</b>	132	125	112		

<b>Рабочие растениеводства</b>	28	23	16		
из них:					
трактористы-машинисты	21	19	13		
прочие рабочие растениеводства	7	4	3		
<b>Рабочие животноводства</b>	50	53	52		
из них:					
операторы машинного доения	16	14	18		
прочие рабочие животноводства	34	34	34		
<b>Другие рабочие, занятые в с/х производстве</b>	54	49	44		
в том числе водители	8	6	7		

## Задание 2. Анализ движения рабочей силы

Провести анализ движения рабочей силы, заполнив таблицу. Сделать выводы.

Таблица 2 - Анализ движения рабочей силы

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение
Среднесписочная численность работников, чел.	226	190	
Вновь принято	35	12	
Количество уволившихся работников:	56	23	
в том числе количество уволившихся по собственному желанию	26	12	
количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины	3	1	
Количество работников, проработавших весь год	140	150	
Коэффициент оборота по приему			
Коэффициент оборота по выбытию			
Коэффициент текучести кадров			
Коэффициент постоянства состава персонала			
Коэффициент замещения			

## Практическая работа № 15

### Комплектование пакета документации для лицензирования предприятий

**Цель:** путем практических расчетов научиться определять критический объем реализации продукции, освоить методику анализа уровня себестоимости продукции.

#### Инструкция

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение двух учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

#### Критерии оценивания

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

#### Контрольные вопросы

1. Изложите общую методику анализа общей суммы затрат на производство продукции.
2. Как рассчитывается и анализируется показатель затрат на один рубль продукции?
3. Что такое критический объем реализации и как он рассчитывается?
4. Назовите источники и порядок определения резервов снижения себестоимости продукции.
5. Как влияет фонд оплаты труда на себестоимость продукции?

#### Содержание работы:

##### Задание 1. Анализ структуры затрат на производство

Приведены затраты на производство (тыс. руб.) по плану и фактически по экономическим элементам

Таблица 1

Показатели	1 вариант		2 вариант	
	план	факт	план	факт
Материальные затраты	1420	1185	1612	1385
Расходы на оплату труда	1830	1950	1780	1830
Отчисления на социальные нужды	704	751	685	705
Амортизационные отчисления	810	796	760	728
Прочие расходы	340	372	396	430

На основании приведенных данных:

1. Исчислить структуру затрат на производство: удельные веса отдельных элементов в общей сумме затрат, по плану и факту.
2. Определить отклонения от плановой структуры затрат на производство по элементам.
3. Исчислить показатели, отразить в таблице.

4. Составить заключение о структуре затрат на производство, о сдвигах в структуре затрат по сравнению с планом и о дальнейшем направлении анализа себестоимости.

### Задание 2. Анализ затрат на один рубль товарной продукции

Приведены данные о выпуске продукции и полной себестоимости этой продукции

Таблица 2

Показатели	1 вариант		2 вариант	
	план	факт	план	факт
Товарная продукция, тыс. руб.	5704	6071	5570	5400
Полная себестоимость всей товарной продукции, тыс. руб.	4186	4331	4541	4538

На основании приведенных данных:

1. Исчислить затраты на один рубль товарной продукции по плану и факту.
2. Исчислить прибыль на один рубль товарной продукции по плану и факту.
3. Определить отклонения от плановых показателей.
4. Определить степень рентабельности продукции по затратам на один рубль товарной продукции.
5. Составить заключение о снижении затрат на один рубль товарной продукции.

### Задание 3. Расчет порога рентабельности (критической точки реализации)

Исходные данные

Таблица 3

Показатели	1 вариант	2 вариант
Цена единицы продукции, руб.	200	400
Переменные издержки на единицу продукции, руб.	100	200
Постоянные издержки, тыс. руб.	5000	6000

На основании приведенных данных:

1. Определить критический объем реализации
2. Построить графическую зависимость выручки предприятия и совокупных издержек от объема производства.
3. По графику определить точку безубыточности (критического объема реализации).



## Практическая работа № 16

### Комплектование пакета документации для сертификации продукции и услуг

**Цель:** научиться рассчитывать и оценивать основные показатели, характеризующие финансовое состояние организации.

#### Инструкция

Практическая работа рассчитана на выполнение в течение четырех учебных часов. При выполнении студент должен использовать нормативную, экономическую документацию, отчетность предприятия и справочный материал, технические средства.

#### Критерии оценивания

Результат	Оценка
Задание выполнено правильно (предложенная ситуация решена и получен результат), в ходе выполнения использованы экономические формулы и термины, сделан вывод	5
Задание выполнено правильно, выводы есть, но сформулированы не правильно, нет обозначений, формул, записи сделаны не аккуратно.	4
Задание выполнено частично правильно, нет выводов, но соблюдены остальные условия.	3
Задание не выполнено или задание выполнено не правильно, имеются записи, не относящиеся к данному заданию	2

#### Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте в целом методику анализа платежеспособности и ликвидности.
2. Перечислите основные виды платежеспособности?
3. Какие показатели рассчитываются для характеристики платежеспособности?
4. Какие показатели рассчитываются для характеристики ликвидности?

#### Содержание работы:

**Вариант 1.** Баланс ООО «Кондитер»

**Вариант 2.** Баланс ОАО «Лакша»

#### Задание.

Задача анализа ликвидности баланса возникает в связи с необходимостью давать оценку платежеспособности организации, то есть ее способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Таблица 1 - Анализ ликвидности баланса

Актив	на начало периода	на конец периода	Пассив	на начало периода	на конец периода	Платежный излишек или недостаток	
						на начало	на конец периода
1	2	3	4	5	6	7 = 2-5	8 = 3-6
1. Наиболее ликвидные активы (А1)			1. Наиболее срочные обязательства (П1)				
2. Быстрореализуемые активы (А2)			2. Краткосрочные пассивы (П2)				
3. Медленнореализуемые активы (А3)			3. Долгосрочные пассивы (П4)				
4. Труднореализуемые активы (А4)			4. Постоянные пассивы (П4)				
Баланс			Баланс				

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

$$A1 > P1$$

$$A2 > P2$$

$$A3 > P3$$

$$A4 < P4$$

Если выполняются первые три неравенства в данной системе, то это влечет выполнение и четвертого неравенства.

В случае, когда одно или несколько неравенств системы имеют знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте, ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной.

Анализ ликвидности баланса сводится к проверке того, покрываются ли обязательства в пассиве баланса активами, срок превращения которых в денежные средства равен сроку погашения обязательств.

Сопоставление итогов первой группы по активу и пассиву, А1 и П1, отражает соотношение текущих платежей и поступлений и говорит о достаточности средств для покрытия наиболее срочных обязательств.

Сравнение итогов второй группы по активу и пассиву, т.е. А2 и П2, показывает тенденцию увеличения или уменьшения текущей ликвидности в недалеком будущем.

Сопоставление итогов по активу и пассиву для третьей и четвертой групп отражает соотношение платежей и поступлений в относительно отдаленном будущем.

Выполнение четвертого неравенства имеет глубокий экономический смысл и

свидетельствует о соблюдении одного из условий финансовой устойчивости – наличия у предприятий оборотных средств.

Относительные показатели ликвидности (коэффициенты):

- коэффициент абсолютной ликвидности;
- промежуточный коэффициент ликвидности;
- общий коэффициент ликвидности.

Исчисление трех различных показателей ликвидности неслучайно. Каждый из них, применяемый в конкретном случае, дает ту картину устойчивости финансового положения, которая интересует конкретного потребителя информации. Например, для поставщика сырья, материалов и услуг большой интерес представляет первый показатель, для банка, кредитующего данное предприятие - второй, а для держателя акций и облигаций - третий.

Расчеты показателей ликвидности оформляются в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели ликвидности

Показатели	Формула, расчет показателей на начало и конец периода	Значение показателя		Изменение
		на начало периода	на конец периода	
Коэффициент абсолютной ликвидности $K_{абс. л.}$	$K_{абс. л.} = \frac{A1}{П1 + П2}$			
Промежуточный коэффициент ликвидности $K_{пр.л.}$	$K_{пр. л.} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$			
Общий коэффициент ликвидности $K_{общ. л.}$	$K_{общ. л.} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$			

Расчитанные коэффициенты ликвидности необходимо сравнить с нормативными и составить заключение.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющейся денежной наличности. Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов. Платежеспособность считается нормальной, если этот показатель выше 0,2-0,3.

Промежуточный коэффициент ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также за счет поступлений по расчетам с дебиторами.

Оптимальное его значение 0,7-1,5.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть погашена при условии мобилизации всех оборотных средств.

Удовлетворяет обычно коэффициент текущей ликвидности равный 1-2.