Министерство образования и науки Челябинской области

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

**«Южно-Уральский государственный технический колледж»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

**по учебной дисциплине «Менеджмент»**

по специальности

22.02.06 Сварочное производств

г. Челябинск, 2019

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методические рекомендации составлены в соответствии с утвержденной программой учебной дисциплины «Менеджмент» по специальности 22.02.06 Сварочное производство | ОДОБРЕНО  Предметной (цикловой)  комиссией  протокол №  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_ г.  Председатель ПЦК  \_\_\_\_\_\_\_\_Севостьянова Н.И. | УТВЕРЖДАЮ  Зам. директора по НМР  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.Ю. Крашакова  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_ г. |

**Автор:** Крашакова Т.Ю., преподаватель ГБПОУ «Южно-Уральского государственного технического колледжа»

**Актуализация:** Селезнева Ю.В., преподаватель ГБПОУ «Южно-Уральского государственного технического колледжа»

**АКТ СОГЛАСОВАНИЯ**

на методические рекомендации по выполнению практических работ по

учебной дисциплине «Менеджмент», разработанные преподавателями ГБПОУ «ЮУрГТК» Крашаковой Т.Ю. и Селезневой Ю.В.

Методические рекомендации по выполнению практических работ составлены в соответствии с программой учебной дисциплины «Менеджмент» для специальности СПО 22.02.06 Сварочное производство.

Освоение обучающимися предусмотренных ФГОС СПО умений: строить систему мотивации труда, управлять рисками и конфликтами, владеть этикой делового общения, применять информационные технологии в сфере управления производством.

Методические рекомендации содержат пояснительную записку, перечень практических работ, задания практических работ с указанием требований к оформлению, критерии оценивания выполнения практических работ, перечень рекомендуемой литературы. Задания практических работ носят творческий характер, большая часть практических работ выполняется студентами в микрогруппах, что обеспечивает формирование общих компетенций обучающихся.

Методические рекомендации соответствуют уровню подготовки выпускников среднего профессионального образования по данной специальности, соответствуют требованиям ФГОС и могут быть использованы для подготовки выпускников по специальности 22.02.06 Сварочное производство.

****

Технический директор Р.Г. Девальд

ЗАО ВММ-2

**ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Методические рекомендации по выполнению практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент» предназначены для обучающихся по специальности 22.02.06 Сварочное производство. Практические занятия являются важным элементом учебной дисциплины. В процессе выполнения практических работ обучающиеся систематизируют и закрепляют полученные теоретические знания, развивают интеллектуальные и профессиональные умения, формируют элементы компетенций будущих специалистов.

Методические рекомендации предназначены для организации выполнения практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент».

Для закрепления теоретических знаний и приобретения необходимых практических умений программой учебной дисциплины «Менеджмент» предусматриваются 6 практических занятий, направленных на формирование элементов следующих компетенций:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПК 1.1. Применять различные методы, способы и приёмы сборки и сварки конструкций с эксплуатационными свойствами.

ПК 1.2. Выполнять техническую подготовку производства сварных конструкций.

ПК 1.3. Выбирать оборудование, приспособления и инструменты для обеспечения производства сварных соединений с заданными свойствами.

ПК 1.4. Хранить и использовать сварочную аппаратуру и инструменты в ходе производственного процесса.

ПК 2.1. Выполнять проектирование технологических процессов производства сварных соединений с заданными свойствами.

ПК 2.2. Выполнять расчёты и конструирование сварных соединений и конструкций.

ПК 2.3. Осуществлять технико-экономическое обоснование выбранного технологического процесса.

ПК 2.4. Оформлять конструкторскую, технологическую и техническую документацию.

ПК 2.5. Осуществлять разработку и оформление графических, вычислительных и проектных работ с использованием информационно- компьютерных технологий.

ПК 3.1. Определять причины, приводящие к образованию дефектов в сварных соединениях.

ПК 3.2. Обоснованно выбирать и использовать методы, оборудование, аппаратуру и приборы для контроля металлов и сварных соединений.

ПК 3.3. Предупреждать, выявлять и устранять дефекты сварных соединений и изделий для получения качественной продукции.

ПК 3.4. Оформлять документацию по контролю качества сварки.

ПК 4.1. Осуществлять текущее и перспективное планирование производственных работ.

ПК 4.2. Производить технологические расчёты на основе нормативов технологических режимов, трудовых и материальных затрат.

ПК 4.3. Применять методы и приёмы организации труда, эксплуатации оборудования, оснастки, средств механизации для повышения эффективности производства.

ПК 4.4. Организовывать ремонт и техническое обслуживание сварочного производства по Единой системе планово-предупредительного ремонта.

ПК 4.5. Обеспечивать профилактику и безопасность условий труда на участке сварочных работ.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

**уметь:**

применять методику принятия эффективного решения;

организовывать работу и обеспечивать условия для профессионального и личностного совершенствования исполнителей.

**знать:**

организацию производственного и технологического процессов;

условия эффективного общения.

По каждой практической работе студент оформляет отчет, выполненный в установленной форме.

Отчеты по практическим работам по учебной дисциплине «Менеджмент» выполняются каждым студентов в отдельной тетради для практических работ и сдаются на проверку преподавателю. Примеры оформления отчетов или требования к их структуре представлены в рекомендациях для каждой практической работы.

Общая структура отчета следующая:

1. Номер и название работы.
2. Цель работы.
3. Задание.
4. Исходные данные согласно варианта
5. Ход работы
6. Вывод

Оценка отлично – ставится за правильно выполненную работу с верными ответами на вопросы по отчету.

Оценка хорошо – ставится за правильно выполненную работу с неполными ответами на вопросы по отчету.

Оценка удовлетворительно – ставится за работу с и некоторыми неточностями и без ответов на вопросы по отчету.

Оценка неудовлетворительно ставится в случае отсутствия отчета по работе.

**ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ темы** | **Наименование работы** | **Объем (часа)** |
| Тема 1.2 | Выполнение фрагмента SWOT-анализа. Оценка выполнения требований к целям организации и ее структурных подразделений. | 2 |
| Тема 2.2 | Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда. | 2 |
| Тема 2.3 | Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений. | 2 |
| Тема 2.4 | Идентификация рисков предприятия. | 2 |
| Тема 3.1 | Составление плана совещаний. | 2 |
| Тема 3.2 | Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации. | 2 |

**Практическая работа № 1**

**Тема:** Выполнение фрагмента SWOT-анализа. Оценка выполнения требований к целям организации и ее структурных подразделений.

**Цель:** Освоить методику проведения SWOT-анализа с целью постановки целей, отвечающих предъявляемым требованиям, выполнить фрагмент SWOT-анализа заданного объекта анализа, дать оценку соблюдения требований к целям и провести корректировку целей отдельных структурных подразделений.

**Знания:** особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности и основ организации работы коллектива исполнителей.

**Умения:** применять информационные технологии в сфере управления производством.

**Теоретическая часть**

Анализ сильных и слабых сторон предприятия — очень важное направление в деятельности предприятия. **Метод SWOT-анализа** способен эффективно помочь в этом и широко используется предприятиями во всем мире. **Современный менеджер обязан в совершенстве владеть этим методом.**

SWOT — это аббревиатурное обозначение:

сильных сторон (Strengths),

слабых сторон (Weaknesses),

благоприятных возможностей (Opportunities),

факторов угрозы (Threats).

Анализ SWOT помогает развивать понимание тех обстоятельств, в которых действует предприятие. Этот метод помогает сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться предприятию. Данный анализ помогает определить не только возможности предприятия, но и все доступные преимущества перед конкурентами. Кроме того, так как в результате **SWOT-анализ**а выявляются угрозы и возможности со стороны внешней среды и сильные и слабые стороны организации, то на его основе осуществляется выбор и (или) построение будущей стратегии организации (стратегии развития организации).

Таблица 1. SWOT-анализ компании «Аэрофлот»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **О** |  | **Сильные стороны** | **S** |
| 1 | Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики | | 1 | Географическое положение | |
| 2 | Увеличение потребности авиаперевозках в мире | | 2 | Разветвленная инфраструктура | |
| … |  | | … |  | |
|  | **Угрозы** | **Т** |  | **Слабые стороны** | **W** |
| 1 | Низкая покупательная способность населения России | | 1 | Отсутствие единой информационной системы | |
| 2 | Рост цен на традиционных курортах | | 2 | Старый авиапарк | |
| 3 | Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков | | 3 | Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк | |
| … |  | | 4 | Неэффективная эксплуатация некоторых линий | |
|  | **Внешняя среда** | |  | **Внутренняя среда** | |

Когда SWOT-анализ завершен, менеджер и его команда по разработке стратегии, состоящая из менеджеров и специалистов по финансам, маркетингу, производству, начинает **поиск различных стратегий**, которым может следовать фирма, чтобы извлечь максимальные выгоды из имеющихся возможностей, преодолеть слабые стороны организации и предотвратить угрозы со стороны внешней среды. Сначала нужно рассмотреть нынешнюю стратегию организации, насколько она позволила достичь целей, которые были поставлены перед фирмой. Если обнаружено значительное несовпадение желаемого с результатами, то необходимо искать другие стратегические альтернативы. Они оцениваются по следующим критериям:

* Совместим ли вариант стратегии с миссией и целями организации?
* Использует ли стратегия ключевые возможности внешней среды и преимущества организации?
* Предотвращает ли угрозы и слабые стороны предприятия?
* Реалистична ли стратегия?

После тщательного анализа, парного сравнения, оценки каждой из альтернатив обсуждения путем голосования менеджеры **выбирают новую стратегию организации**, после чего начинается процесс **ее реализации.** На основе общей стратегии организации разрабатываются стратегии структурных подразделений и функциональных областей. Это значит, что стратегия должна быть переведена в каждодневную деятельность и конкретные действия структурных подразделений и каждого члена организации.

**Цели -** это конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы.

Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность.

Организации различных типов ставят перед собой и различные цели. Так, организации, занимающиеся бизнесом, сосредотачивают внимание, прежде всего, на таких вопросах, как затраты и получаемая прибыль. Они, главным образом, ставят себе цели по рентабельности (прибыльности) и производительности. В свою очередь эти цели конкретизируются, находя выражение в таких, например, определениях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей, а также социальная ответственность.

**Характеристики целей (требования к целям):**

Конкретность;

Обозримость (краткосрочность, долгосрочность);

Реальность (достижимость);

Взаимосвязанность (одна не противоречит другой);

Эффективность (результативность и прибыльность).

Достижение целей осуществляется через функции управления: организацию, планирование, мотивацию, контроль, координацию.

**Выполнение работы:**

*Задание № 1.*

Проанализируйте работу конкретного предприятия водоснабжения и водоотведения, на котором вы проходили технологическую производственную практику. Результаты анализа оформите в виде таблицы. В ходе выполнения работы рекомендуется использовать материал мультимедийной презентации (слайды с примерами сильных и слабых сторон, возможностей и угроз). Так как анализ проводится с целью построения стратегии дальнейшего развития предприятия, укажите способы использования возможностей и сильных сторон, усиления слабых сторон и нейтрализации угроз.

Таблица № 1. Результаты SWOT-анализа предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **О** |  | **Сильные стороны** | **S** |
| 1 |  | | 1 |  | |
| 2 |  | | 2 |  | |
| … |  | | … |  | |
|  | **Угрозы** | **Т** |  | **Слабые стороны** | **W** |
| 1 |  | | 1 |  | |
| 2 |  | | 2 |  | |
| … |  | | … |  | |

Таблица 2. Построение стратегии развития предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| SWOT-анализ | Стратегия |
| Возможности: | Использовать как (через, с целью) …. |
| Угрозы: | Нейтрализовать путем (через) … |
| Сильные стороны: | Использовать как (через, с целью) …. |
| Слабые стороны: | Усилить путем…. |

*Задание № 2.*

В таблице № 3 приведены формулировки целей структурных предприятия. Оцените выполнение требований к целям. Укажите, какие требования не выполняются. Приведите свой пример цели, отвечающей всем требованиям. Предложите формулировку ощей (стратегической) цели всего предприятия.

Таблица № 3.

|  |  |
| --- | --- |
| **Функциональная область** | **Цель** |
| Маркетинг | Выйти на 1 место по продаже продукции на рынке |
| Производство | Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех или определенных видов продукции |
| НИОКР | Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции |
| Финансы | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов |
| Персонал | Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе |

Форма отчета по практической работе № 1.

Дата выполнения работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема:

1. Цель работы:
2. Ход работы:

*Задание № 1*

Наименование предприятия:

Краткая характеристика предприятия:

Таблица № 1. Результаты SWOT-анализа предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **О** |  | **Сильные стороны** | **S** |
| 1 |  | | 1 |  | |
| 2 |  | | 2 |  | |
| … |  | | … |  | |
|  | **Угрозы** | **Т** |  | **Слабые стороны** | **W** |
| 1 |  | | 1 |  | |
| 2 |  | | 2 |  | |
| … |  | | … |  | |

Таблица 2. Построение стратегии развития предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| SWOT-анализ | Стратегия |
| Возможности: | Использовать как (через, с целью) …. |
| Угрозы: | Нейтрализовать путем (через) … |
| Сильные стороны: | Использовать как (через, с целью) …. |
| Слабые стороны: | Усилить путем…. |

Вывод:

*Задание № 2.*

Стратегическая цель:

Таблица № 3.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функциональная область | Цель | Требования к целям, которые не учтены | Откорректированная формулировка цели |
| Маркетинг | Выйти на 1 место по продаже продукции на рынке |  |  |
| Производство | Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех или определенных видов продукции |  |  |
| НИОКР | Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции |  |  |
| Финансы | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов |  |  |
| Персонал | Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе |  |  |

Вывод по работе.

**Практическая работа №2**

**Тема:** Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда.

**Цель:** Ознакомиться с методиками построения и оценки систем мотивации труда.

**Знания:** основ организации работы коллектива исполнителей

**Умения:** строить систему мотивации труда

**Теоретическая часть**

Система мотивации и стимулирования профессиональной деятельности существует на каждом предприятии, но она не всегда эффективна. Требования, которые следует принимать во внимание при создании системы мотивации персонала, можно условно выразить следующей схемой:



Рис. 1. Система мотивации персонала.

Данная схема, хотя и проста, но эффективна, так как она снижает нестабильность и демотивирующий эффект производительности труда персонала компании. Несоблюдение обозначенных позиций приведёт к большему снижению эффективности, чем вообще отсутствие механизмов определения вознаграждения труда как таковых.

Следующим шагом по созданию чёткой, стройной и эффективной системы мотивации персонала должно стать выполнение некоторых условий, а именно:

1. Выделение однородных групп сотрудников по целям, функциям и задачам, каждой из которых должна соответствовать определенная постоянная сумма заработной платы.

2. Определение главных показателей эффективной деятельности каждой группы и соответствующего каждому показателю правила расчета начисления переменной части заработной платы.

Постоянная выплата (ежемесячно) и переменная ( по итогам деятельности) части заработной платы – это наиболее эффективный способ мотивации персонала, который формирует лояльность по отношению к предприятию - как долгосрочный стимул и мотивирует сотрудников на интенсивный труд и решение определенного круга задач – как краткосрочный стимул.

Долгосрочный стимул - постоянная выплата – необходимая часть вознаграждения, позволяющая избежать текучести кадров в условиях конъюнктуры рынка труда. Более того, постоянная выплата необходима для сотрудников, деятельность которых приносит видимые результаты только спустя определенное время. Предполагаемые итоги деятельности, таким образом, авансируются, хотя при этом существует определенный риск. Создание постоянной части (базовой) предполагает проведение анализа деятельности на рабочих местах, составление должностных обязанностей, оценку ценности рабочего места исходя из перечня прав и обязанностей сотрудника. На данном этапе следует выявить, выполнение каких конкретно обязанностей при существующей на предприятии системе управления необходимо для поддержания эффективной работы предприятия в целом. После выявления круга должностных обязанностей они перерабатываются в должностные инструкции и должны быть предоставлены для ознакомления каждому сотруднику. Как правило, такие инструкции разрабатываются на основе типовых, но с учётом реального положения дел, оцениваемых показателях, которое каждое конкретное предприятие берёт за основу для разработки адекватной системы мотивации.

Оценка рабочих мест зависит от численности персонала. На крупном предприятии как правило существует следующая градация: рабочие, специалисты и руководители. Иногда в рамках этих групп выделяются направления и устанавливаются четко фиксированные оклады, исходя из опыта руководства, собственных представлений о рынке труда или ранжируются по степени важности. Данная система не эффективна, так как она не учитывает такие важные факторы, как опыт работы, интенсивность труда, ответственность, квалификация и т.д.

Главная задача, решить которую должна система мотивации, это ориентация сотрудников на максимально эффективное выполнение профессиональных обязанностей в рамках стратегических целей предприятия. Именно она оценивает переменную часть заработной платы, отражающую конкретные результаты труда.

Существует ещё одно направление стимуляции производительности труда работников, которое необходимо учитывать при создании системы мотивации. Это косвенное стимулирование, на которое все больше внимания обращают в настоящее время специалисты кадрового учёта и аудита. Четкой грани между материальным и нематериальным стимулированием нет, они взаимозависимы, так как обуславливают друг друга и пересекаются.

Любое предприятие должно учитывать роль моральных обязательств и ценностей в поведении человека, предлагая теорию самоконцепции, в которой основное внимание уделяется возможностям человека, способного с помощью работы занять определенное общественное положение и достигнуть самореализации. Под переживанием значимости работы понимают степень, с которой субъект осознает работу как значимую, ценную, стоящую; под переживанием ответственности - степень, с которой субъект чувствует себя лично ответственным за результаты выполняемой им работы. Знание результатов - это степень, с которой работник знает и понимает насколько эффективно он работает.

Косвенным материальным стимулированием могут выступать самые различные факторы, разнообразие которых определяется возможностями организации и потребностями работников.

К косвенным формам мотивации обычно относят:

* социальный пакет
* творческое стимулирование;
* организационное стимулирование;
* корпоративная культура;
* моральное стимулирование;
* стимулирование свободным временем;
* стимулирование обучением.

Социологи считают, что косвенное стимулирование способствует «коллективному эффекту» - сплоченности коллектива, уменьшая текучесть кадров. Более того, такой вид мотивации обходится компании дешевле, чем прямое материальное стимулирование.

Создавая систему мотивации, необходимо учитывать, что она должна касаться всех структурных подразделений предприятия, что обуславливает помимо специалиста по кадрам, участие руководителей всех подразделений. Это объясняется тем, что выработка методов стимулирования варьируется в зависимости от статуса (ранга), который занимает сотрудник в должностной иерархии, а так же напрямую зависит от мотивационной направленности. Например, одного работника наилучшим образом будут мотивировать косвенные материальные стимулы, подчеркивающие его статус (служебный автомобиль, телефон и др.), то для другого более ценными будут стимулы, направленные на его развитие (например, оплата обучения), третий будет более заинтересован в медицинской страховке и оплате абонемента в спортивный клуб или бассейн.

По данным исследования, проведенного американским ученым Эдвином Локком,, социологом, профессором бизнес-школы Университета штата Мэриленд, автором целевой теории мотивации, создание на предприятии эффективной системы мотивации позволяет повысить производительность труда в среднем на 30% (при этом 10% повышения производительности труда добились 90% всех предприятий, принявших участие в исследовании)

**Выполнение работы:**

*Кейс 1: компания «Автозапчасти» или как нам увеличить объемы продаж…*

Торговая компания «Автозапчасти» работает на рынке запчастей для автомобилей иностранного производства уже 8 лет. За это время компания выросла из маленькой посреднической фирмы в крупное торговое предприятие с различными направлениями деятельности: оптовая торговля запчастями, поставки на заказ, розничная торговля запчастями для автомобилей и мотоциклов.

В компании коммерческий персонал организован в несколько отделов: региональный отдел, оптовый отдел, отдел специальной техники, автомагазин и мотомагазин.

Рост и развитие компании всегда был достаточно ощутимым (до 120% за последние 2 года), однако в последнее время отмечается усиление конкуренции на данном рынке, снижение торговой наценки, борьба за клиента и, как следствие, замедление темпов роста объемов продаж.

В компании работают консультанты, которые разработали и внедрили систему бюджетного планирования, управления финансами, маркетингового подхода к продажам, происходит определенная реструктуризация компании, активно начинают развиваться новые направления продаж (запчасти для специальной и тяжелой техники).

Однако директор компании не доволен темпами роста и развития, он считает, что необходимо полнее раскрыть потенциал сотрудников коммерческих отделов, усилить заинтересованность менеджеров по продажам в росте объемов продаж и развитии клиентской базы. Один из основных источников роста директор видит в разработке новой, современной системы мотивации и стимулировании труда для персонала коммерческих подразделений. Он ставит задачу перед консультантами — разработать и внедрить такую систему мотивации, которая бы ориентировала персонал на увеличение объемов продаж и на расширение клиентской базы компании.

Консультанты провели диагностику удовлетворенности трудом и трудовых ценностей персонала компании, провели анализ системы оплаты труда коммерческих подразделений.

Были получены следующие результаты:

Денежная компенсация:

Основной вид денежного вознаграждения сотрудникам компании — оклад, который составляет 85-90% от общего денежного вознаграждения сотрудников.

В коммерческих подразделениях бывает премия по итогам работы отдела за месяц. При этом, для торговых подразделений установлена шкала (для каждого подразделения — своя) объема продаж, от которой начисляется премия каждому сотруднику отдела. Премии уравнены, но некоторая индивидуализация выплаты премий достигается решением начальника отдела. Критерии определения индивидуальной премии четко не прописаны, начальник отдела ориентируется на отсутствие ошибок и субъективно оцениваемую результативность сотрудника.

Недостатки технологии организации продаж, влияющие на мотивацию:

Не фиксируется индивидуальная результативность менеджеров (кураторов, специалистов).

Отсутствуют индивидуальные планы работ каждого менеджера;

Отсутствует планирование объемных и качественных показателей работы отделов;

Отсутствует обратная связь менеджерам отделов по достигнутым за месяц объемным показателям (менеджеры не только не знают планов работы отдела на период, но и не знают фактических результатов своей работы и работы отдела);

Формально не закреплена категоризация специалистов регионального отдела, хотя фактически такая категоризация присутствует: стажеры (младшие специалисты), специалисты-кураторы клиентов, кураторы направлений. При этом у специалистов высшей категории функциональные обязанности присутствуют в полном объеме, т.е. они выполняют все функции специалиста плюс дополнительные, как кураторы направлений. Не формализован переход специалиста из категории в категорию, не определены требования к специалистам разных категорий — как следствие нет определенности в карьере и служебном продвижении. Как следствие — повышение оклада специалистам происходит спонтанно, по субъективному решению руководства и специалисты точно не знают за что и почему им повышают (или не повышают) оклад;

Социальный пакет: Оплачиваемый отпуск (3 недели в год); Оплачиваемые больничные (50%); Оплачиваемые обеды (50%); Униформа, спецодежда; Подарки от фирмы на день рождения; Корпоративный тариф мобильной связи.

Результаты опроса: В региональном отделе наблюдается высокая неудовлетворенность как уровнем, так системой оплаты труда, а также условиями для профессионального роста и развития, что снижает общую удовлетворенность работой в Компании (относительно других отделов). При этом для сотрудников регионального отдела данные факторы (зарплата и возможности роста) являются приоритетными трудовыми ценностями;

В оптовом отделе также наблюдается снижение удовлетворенности уровнем зарплаты и возможностями роста и развития, хотя для них приоритетными являются стабильность и профессиональный рост (высокая зарплата стоит на третьем месте);

В атомагазине сотрудники показали высокий уровень удовлетворенности по всем факторам, но при этом для них приоритетным являются стабильность положения и содержание работы, высокая зарплата не является ведущим фактором мотивации;

В мотомагазине также удовлетворены существующим положением по всем параметрам.

*Задание к кейсу 1:*

1. Проведите анализ системы мотивации: заинтересованы ли менеджеры в увеличении собственной результативности, существует ли поощрение за результаты собственного труда, дайте оценку резерву системы мотивации.

2. Укажите основные моменты, на которые должна опираться новая система мотивации труда на предприятии:

2.1. Как долго будет действовать новая система мотивации?

1. Краткосрочная разработка (до года);
2. Долгосрочная перспектива (от двух лет и более);
3. До момента существенного изменения внутренней или внешней ситуации на предприятии (изменились цели, ситуация на рынке, общая экономическая ситуация и т.д.)

2.2. Сколько будет применяться схем СОТ ?

1. Одна для всех сотрудников компании;
2. Несколько различных для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала;
3. Много схем, приближаясь к индивидуализации вознаграждения — своя схема для каждого сотрудника;

3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда?

1. Финансово-экономические службы;
2. Служба персонала (отдел компенсаций);
3. Внешние привлеченные консультанты по компенсациям;
4. Некоторое сочетание указанных субъектов.

4. Какова позиция компании при определении уровня оплаты труда своих работников?

1. Ниже рыночного уровня;
2. На уровне рынка зарплат в данной отрасли и регионе;
3. Выше уровня рыночных ставок (готова ли компания платить более высокое вознаграждения за эффективный труд всем сотрудникам)
4. Некоторое сочетание — нужно определить, какие категории персонала на каком уровне будут получать вознаграждение.

5. Какова ситуация на рынке труда? Какие уровни оплаты предлагаются специалистам, которые задействованы в вашей компании? Какие требования к ним предъявляются? Какого уровня пакет социальных льгот для них предлагается?

6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить на испытательном сроке)?

1. Полную зарплату, включая премии и льготы;
2. Меньшую зарплату, включая ограничения по получению премий и льгот.

7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами)?

Нужно определить процентное соотношение между различными частями денежного вознаграждения в зависимости от категории персонала.

8. Является ли зарплатная политика секретной или публичной?

1. Все сведения о денежном вознаграждении засекречены, разговоры на тему зарплаты считаются нарушением коммерческой тайны;
2. Все сведения о зарплате полностью открыты для любого сотрудника;
3. Принципы зарплатной политики открыты, размеры заработной платы конкретных сотрудников закрыты.

*Кейс 2. Мотивирование работников мясокомбината*

Года три назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», которое находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20 % в год. Люди покупали продукцию комбината благодаря ее хорошему качеству. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членами бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководителей и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенным участием в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые шесть месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представляющих его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались по вкладу их в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а при необходимости и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителей группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это реализуется, причина—в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают работнику, кто он такой и что представляет его работа. Работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

*Вопросы к кейсу 2:*

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии А. Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на «Подмосковном мясокомбинате»? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на гигиенических факторах или на мотивационных факторах теории Герцберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Форма отчета по практической работе № 2.

Дата выполнения работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема:

1. Цель работы:
2. Ход работы:

Ответы на задание к кейсу № 1:

Ответы на задание к кейсу № 2:

Вывод по работе.

**Практическая работа № 3**

**Тема:** Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений.

**Цель:** Ознакомиться с методиками принятия управленческих решений (Метод «Мозгового штурма», Метод «Матрица выбора»), используя методики принятия решений решить ситуационные задачи.

**Знания:** сущности и методик принятия управленческих решений

**Умения:** принимать управленческие решения с использованием методов «мозгового штурма» и «матрицы выбора»

**Теоретическая часть**

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

Управленческое решение – выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

**Принципы принятия эффективного управленческого решения:**

Принцип единоначалия. Решение принимается единолично. Оно может быть эффективным, если оценивается как качественное (высокое «К»). Но часто единоличные решения принимают менеджеры с авторитарным стилем поведения, которые предпочитают командовать и приказывать. Поэтому при выполнении решения возникает напряженность, а межличностные отношения характеризуются повышенной конфликтностью.

Принцип единогласия. Это безоговорочная поддержка выдвигаемой альтернативы. Единогласие имеет место при отсутствии «коалиции» или противоборствующих групп. Для организации единогласие — довольно опасный симптом, свидетельствующий об ослаблении демократического стиля мышления.

Принцип большинства. Он вводится в действие, когда в процессе выработки решения соперничают разные мнения. В связи с этим при принятии решения прибегают к голосованию.

Принцип консенсуса. Появление данного принципа связано с рядом факторов. Во-первых, это углубление процессов демократизации управления. В условиях плюрализма мнений нельзя подавлять какую-то группу лиц или отдельных людей, представляющих свои видения решаемых проблем. Во-вторых, это возрастание информационных потоков и усложнение технико-экономических условий принятия решений. И то, и другое требует бережного отношения к каждой идее, неподдельного внимания к каждому человеку. На практике все это реализуется путем многоплановых согласований между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем, связанных с принятием решения.

**Требования к управленческим решениям:**

* целевая направленность: решения должны быть направлены на достижение определенных инновационных целей;
* иерархическая субординация: решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;
* обоснованность: решения должны иметь объективное обоснование рациональности;
* адресность, решения должны быть ориентированы в пространстве,
* обеспеченность: решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения;
* директивность: решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

**Методы принятия управленческих решений.**

Методы — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

1) Декомпозиция. Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов.

2) Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

3) Экспертные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

4) Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.

5) Метод неспециалиста. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

6) Линейное программирование.

7) Имитационное моделирование.

8) Метод теории вероятности.

9) Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

10) Метод аналогий. Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Большинство методов разработки и принятия управленческих решений имеет универсальный характер. Их группировка осуществлена на основании многолетних исследований.

**Метод «Мозгового штурма»**

Цель - разработка максимально возможного количества вариантов решения задачи

Достоинства – чужды предвзятость, рутина, стереотипы в мышлении, боязнь критики и скептического отношения со стороны руководства; людям, не являющимся специалистами, легче генерировать идеи, поскольку они способны подходить к решению нестандартно

Недостатки - приходится оценивать все идеи, а ведь многие из них довольно глупы или совершенно не относятся к рассматриваемому вопросу, и их приходится отбрасывать, чтобы оставить несколько действительно ценных

Правила проведения:

* необходимо придерживаться строгих временных рамок. Это означает, что процедура должна быть короткой (30 мин — при устном способе, 1ч — при письменном способе);
* число участников должно быть оптимальным: 6—12 чел. (при устном способе) и 8—12 чел. (при письменном способе);
* нужно привлекать как можно больше разных людей, но следует помнить, что присутствие высшего руководства может мешать;
* сесть лучше полукругом и не за столами (при устном способе) или за столами, расставленными в виде какой-нибудь латинской буквы (при письменном способе). Председатель может сидеть в любом месте, а администратор должен стоять у плаката (при устном способе). Эти функции могут выполняться одним человеком (при письменном способе).

Как показывает практика, за один сеанс продолжительностью 1 ч можно получить более 200 идей (при письменном способе), за один устный сеанс продолжительностью 30 мин опытная группа может выдвинуть до 200 идей.

Проблема рассматривается и идеи генерируются в атмосфере раскованности и непринужденности. От вынесения суждения отказываются и поощряют все идеи, особенно безумные.

**Матрица выбора (принятия) решений.**

Матрица принятия/выбора решений – это инструмент, позволяющий систематично подойти к анализу проблемы и поиску возможных решений. Используется для поиска, анализа и числовой оценки эффективности решений. Особую пользу матрица представляет при поиске и выборе среди большого числа вариантов решений. Может использоваться как в команде, так и индивидуально.

Матрица принятия решений используется при планировании мероприятий по повышению качества продуктов/услуг, внесению изменений в процессы с целью повышения их эффективности, для определения целей/действий и их ранжирования. Также часто используется для определения проектов и их направлений, поиска альтернативных решений, при планировании управления рисками и т.д.

Порядок использования матрицы принятия решений:

1. определить все возможные варианты решений.

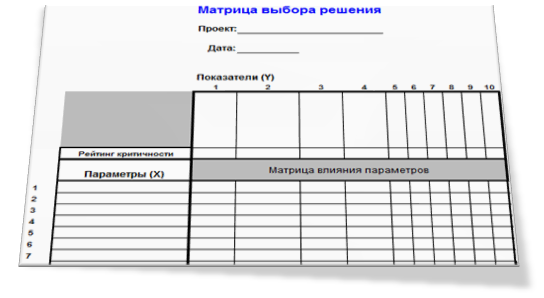
Варианты решений могут быть определены в ходе сессии мозгового штурма. Следует убедиться в том, что все члены команды однозначно понимают значение всех предложенных вариантов и согласны с ним. Формулировать решения следует таким образом, чтобы желаемый результат оценивался максимальным показателем/оценкой, а не желаемый – минимальным. Все решения вносятся в левую колонку матрицы.

1. определить критерии принятия/выбора решения

В зависимости от поставленной задачи это могут быть параметры продукта/сервиса, шаги процесса или проекта, возможные усовершенствования и т.д. Дополнительно вносятся критерии для оценки эффективности принимаемых решений – материальные и временные затраты, риски, достижимость, приоритетность и прочее. Все критерии вносятся в верхний ряд матрицы

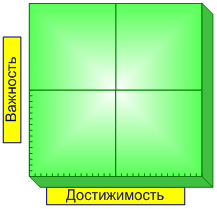
1. определить шкалу оценивания

Следует договориться в команде по какой шкале будут оцениваться рейтинг критериев и вариантов решений, дополнительных факторов. Рекомендуется оценивать все показатели по одной шкале, при этом размер шкалы не ограничивается. Наиболее распространенными являются шкалы от 1 до 10 и 1-3-5.

1. определить значимость критериев

Влияние каждого критерия должно быть оценено по стандартной шкале, доступной всем участникам. Перед проведением оценивания рекомендуется провести краткий обзор или повторить правила и критерии оценивания. Целью данного этапа является определение наиболее значимых критериев или критериев, достижение которых является первоочередной задачей.

1. провести оценку влияния всех решений на каждый фактор

Для каждого решения провести оценку влияния и значимости для достижения соответственного фактора. Работая в команде, следует достигать общего мнения или рассчитывать среднее арифметическое из мнений участников.

6. вывести общий рейтинг

Общий рейтинг выводится путем сложения произведений числа значимости критерия на число влияния предлагаемых решений. Выведенный рейтинг принимается как основа для анализа эффективности принимаемых решений.

Расстановка приоритетов проводится по максимальному рейтингу или с помощью квадрантов «Польза-Достижимость», «Затраты-Эффективность», «Важность-Срочность» и т.д.

**Варианты заданий**

Таблица 1.1. Варианты для выполнения задания (для решения задач студенты разбиваются на группы по 6 – 8 человек, каждому члену группы отводится своя определенная роль: руководитель, секретарь (фиксирует все идей и предложения), генератор идей (3-4 человека), критик (2-3 человека)).

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант (№ группы) | Ситуационные задачи № |
| 1 | 1,4 |
| 2 | 2,5 |
| 3 | 3,6 |

**Выполнение работы**

1. Студенты разбиваются на группы по 6 – 8 человек.

2. Внутри каждой группы проводится распределение ролей – студенты выбирают:

- руководителя группы (организует, координирует работу группы, представляет (защищает) результаты работы группы)

- секретаря (аккуратно и достоверно фиксирует все идеи, высказывания (критические), оформляет групповое решение)

- генераторов идей (предлагаю различные варианты решения, в том числе неординарные, аргументируют свои варианты решения)

- критиков (оппоненты, критикуют предложенные генераторами идей варианты, отмечают достоинства и недостатки предложенных вариантов)

3. Группа изучает ситуационную задачу, определяет порядок работы по методике «Мозгового штурма»

4. Согласно методики «Мозгового штурма» и используя при выборе окончательного решения «Матрицы выбора (принятия) решения» студенты выполняют задание. Решение защищают перед аудиторией группы.

5. После представления и защиты решения каждый студент оформляет отчет по работе по установленной форме.

Форма отчета по практической работе № 3.

Дата выполнения работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема:

1. Цель работы:
2. Вариант (группа №) \_\_\_\_\_
3. «Роль» в группе \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. Задача № \_\_\_\_\_\_

Основные идеи, их достоинства и недостатки:

Выбраны три (две) альтернативные:

Матрица выбора решения:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели (критерии выбора) | Значения показателей по каждому варианту решения: | | |
| Вариант решения 1 | Вариант решения 2 | Вариант решения 3 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Вывод.

**Ситуационные задачи:**

*Задача № 1.* Совет директоров фирмы «Русские автомобили» должен принять важное решение. Какой образец запускать в серию - маленького верткого «Алешу» или представительного «Добрыню»? Отличаются эти типы автомобилей прежде всего расходом бензина на 100 км пробега – «Добрыня» больше, тяжелее, а потому и бензина ему надо больше, чем «Алеше». Зато «Добрыня» гораздо солиднее и вместительнее. При дешевом бензине потребители предпочтут «Добрыню», при дорогом – «Алешу».

*Задача № 2.* Для расширения производства фирме необходимо выбрать нового поставщика сырья (металлические заготовки - металлопрокат). Свою продукцию в данном случае предлагают три фирмы:

1) крупный металлургический комбинат, расположенный в соседнем городе – металл гарантированно хорошего качества (на предприятии действует система контроля качества продукции), стоимость тонны металлопроката (с учетом всех расходов) – 1000$,

2) фирма-посредник, расположенная по соседству с предприятием, стоимость тонны металлопроката – 650$ без учета расходов на доставку, погрузку-разгрузку и проч.,

3) небольшое металлообрабатывающее предприятие, имеющее достаточно большой запас металлопроката, расположенный в другом районе города, металлопрокат долгое время лежал на складе, стоимость тонны металлопроката – 550$ без учета расходов на доставку, погрузку-разгрузку и проч.

Примите управленческое решение, обоснуйте его.

*Задача № 3*. Ваше предприятие планирует приступить к реализации нового проекта – выпуску принципиально новой для предприятия продукции. На роль руководителя проекта претендуют два сотрудника:

*1*-й – начальник опытного участка, имеющий большой стаж работы на предприятии, безупречную репутацию, неукоснительно соблюдающие предписания, регламенты и проч.

*2*-й – молодой специалист отдела маркетинга, амбициозный, выдвигающий большое количество идей по модернизации производства и продвижению товара на рынке.

Примите управленческое решение, ответ обоснуйте.

*Задача № 4.* Предложите решение следующей проблемы: Ежегодно 1 – 2 % четверокурсников, успешно сдавших сессию, не выходят на защиту дипломного проекта.

*Задача № 5.* Предложите решение следующей проблемы: Среди опоздавших на учебные занятия студентов около 40% проживают в общежитии колледжа.

*Задача № 6.* Предложите решение следующей проблемы: После окончания колледжа только 45% выпускников работают по специальности.

**Практическая работа №4**

**Тема:** Идентификация рисков предприятия.

**Цель:** формирование умений осуществлять идентификацию рисков.

**Знания:** классификации и признаков идентификации рисков

**Умения:** управлять рисками

**Теоретическая часть**

Любой бизнес - дело рискованное. Риск - это вероятность возникновения убытков или неполучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска, по сути, - оборотная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. По мере развития рыночных отношений в нашей стране усиливается конкуренция. Чтобы выжить в этих условиях, нужно решаться на внедрение технических новшеств и смелые, нетривиальные поступки, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью риска и научиться прогнозировать события, оценивать риск, не переходить за допустимые его пределы.

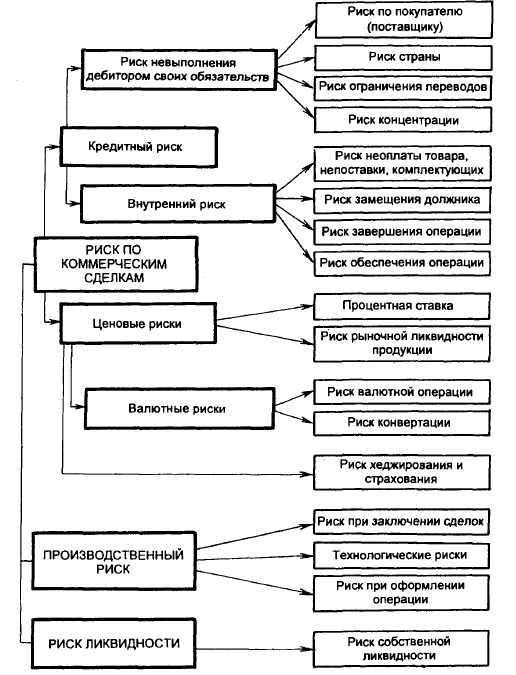
Выделяют следующие основные виды предпринимательского риска:

*Производственный риск* связан с выпуском продукции, товаров, с осуществлением любых видов услуг и производственной деятельности. Наиболее важные причины производственного риска - возможное снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных или других затрат, уплата завышенных отчислений и налогов и т. д.

*Коммерческий риск* возникает в процессе реализации товаров, произведенных или закупленных предпринимателем. Причины коммерческого риска - снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, непредвиденное снижение ооъема закупок, потери товара в процессе обращения, повышение издержек обращения.

*Финансовый риск* возникает в сфере взаимодействия предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Он измеряется чаще всего соотношением заемных средств к собственным: чем выше это соотношение, тем в большей степени предприятие зависит от кредиторов и тем выше финансовый риск, так как прекращение кредитования или ужесточение условий кредита может повлечь за собой остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т. д.

Существующая в бизнесе схема рисков может быть представлена так:

**

Одна из задач системы управления рисками – снижение издержек производства. Усиление ценовой конкуренции побуждает компании сокращать издержки при производстве продукции. Меры по сокращению издержек чрезвычайно разнообразны и выражаются: в борьбе за улучшение условий приобретения полуфабрикатов материалов и компонентов; в ужесточении контроля поставок, исключении из цепочки ценности рисковых звеньев; во внедрении электронных технологий; формировании более экономичной системы распределения. В зрелой отрасли предпочтительнее наращивать продажи уже имеющимся потребителям, чем переманивать клиентов конкурента. Для этого используются следующие конкурентные меры: предложение сопутствующих товаров; предложение дополнительных услуг, новых вариантов использования товара. Компании в зрелых отраслях порой идут на приобретение производственных мощностей и активов конкурирующих компаний. Это позволяет сократить издержки при условии, что новое приобретение способствует повышению эффективности производства. Кроме того, компания получает доступ к потребителям приобретенного конкурента. Приобретать следует компании, способные значительно упрочить конкурентную позицию.

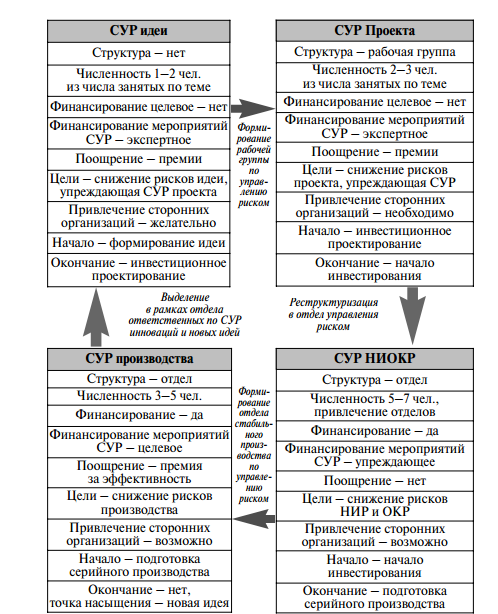
**

Рис. 1 – Схемы управления рисками

Классификация рисков используется как средство систематизации рисков, позволяющее объединить их в соответствующие подмножества рисков по критериям и использовать этот процесс для повышения эффективности управления рисками. От правильно выбранного метода классификации зависит эффективность работы системы управления рисками. Например, в результате выхода на смену сотрудника крупной промышленной компании в состоянии алкогольного опьянения произошла техногенная авария, повлекшая серьезные последствия для жителей города. На последовавших за этим происшествием выборах победил конкурент руководителя компании. Это привело в итоге к потере потенциального инвестора на перспективный проект, который бы обеспечил компании абсолютное лидерство в отрасли в обмен на определенные законодательные шаги в регионе, выгодные инвестору. Как видно из примера, налицо сочетание рисков – финансового, инновационного, инвестиционного, регионально-политического, законодательного, техногенного, экологического и риска персонала.

Пример. В высокоразвитых странах сотрудников, находящихся в неадекватных состояниях по отношению к работе (опьянение, горе, восторг и др.), выявляют видеороботы "физиономисты", после чего психолог решает (под свою ответственность) о праве допуска сотрудника к работе, причем отстраненному по эмоциональному состоянию работнику выплачивается зарплата как за полный отработанный день. Для классификации рисков выделяют группы риска (см.рис. 2.) Финансовые риски связаны с денежными потоками (риск ликвидности, рыночный и кредитный риски). Нефинансовые риски – вероятные события, способные принести убыток, но напрямую не связанные с финансовыми потоками. К такого вида рискам относят и таковые, в которых участники, исходя из разного видения будущего или по иным причинам, могут создавать умышленно или непреднамеренно ситуации, ведущие к расхождениям или конфликтам, соответственно, к ущербу и потерям компании.

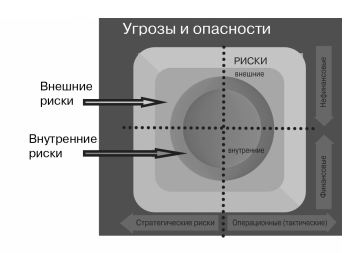
**

Рис. 2 – Группы рисков для классификации

Стратегические (бизнес риски) риски связаны с выбором стратегии, позиционирования на рынке, действиями менеджмента и маркетинга.

Операционные (тактические) риски – риски прямых или косвенных убытков в результате неверного построения бизнес-процессов, неэффективности процедур внутреннего контроля, технологических сбоев, несанкционированных действий персонала, обусловленные отраслевой принадлежностью или внешним воздействием. Группы рисков будут подразделяться по видам (экологические, финансовые, операционные и т.д.)

Оценка рисков.

Оценка рисков может осуществляться экспертами, заполнением базы данных по управлению рисками и ее аналитической обработкой. Риски могут оцениваться по основным показателям (характеристикам). Это:

– вероятность риска;

– последствия риска;

– управляемость риска (дополнительный показатель).

Оценка вероятности риска:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование риска | Допустимое значение вероятности | Вероятность на момент оценки | Вероятность через год |
|  |  |  |  |

Шкала оценки вероятности риска:

• часто (несколько раз в год или постоянно);

• вполне вероятно (примерно 1 раз в год или периодически);

• редко (менее 1 раза в год или иногда);

• маловероятно (не встречались, но ожидаются);

• практически невозможно (не встречались и не ожидаются).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование риска | Допустимое значение ущерба | Возможный ущерб на момент оценки | Возможный ущерб через год |
|  |  |  |  |

Оценка последствий риска*.*

Шкала оценки последствий риска (ущерба):

• катастрофические;

• существенные;

• значимые;

• чувствительные;

• приемлемые.

Шкала оценки последствий подлежит периодическому уточнению при ее выражении в денежных единицах перед проведением оценки рисков.

Управляемость риска:

Шкала оценки управляемости:

• неуправляем (управляемость невозможна);

• с большими затруднениями (управление плохое);

• удовлетворительно (управление приемлемое);

• приемлемое (управление требует незначительного усовершенствования);

• полностью (управление осуществляется в полной мере).

Оценка управляемости риска

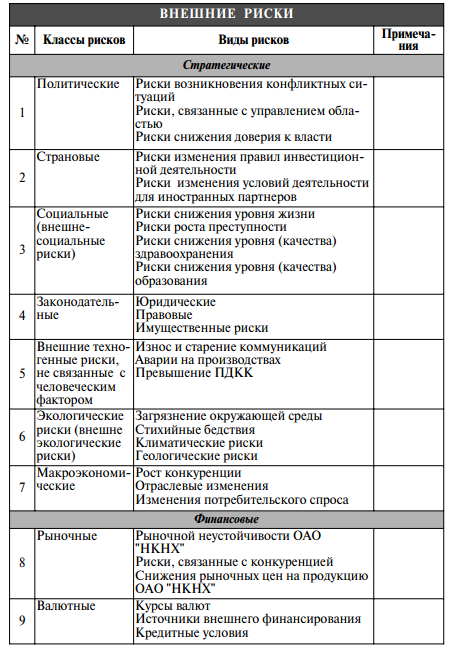
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование риска | Допустимое значение управляемости | Управляемость на момент оценки | Управляемость через год |
|  |  |  |  |

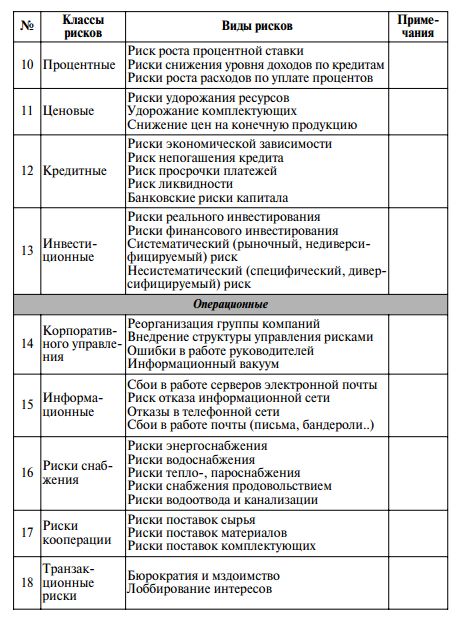
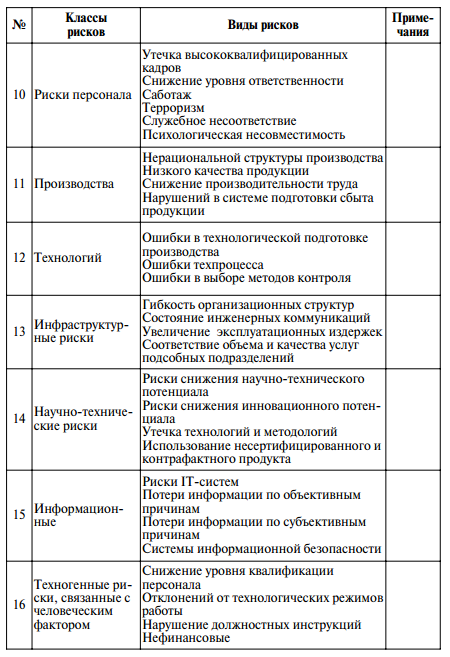
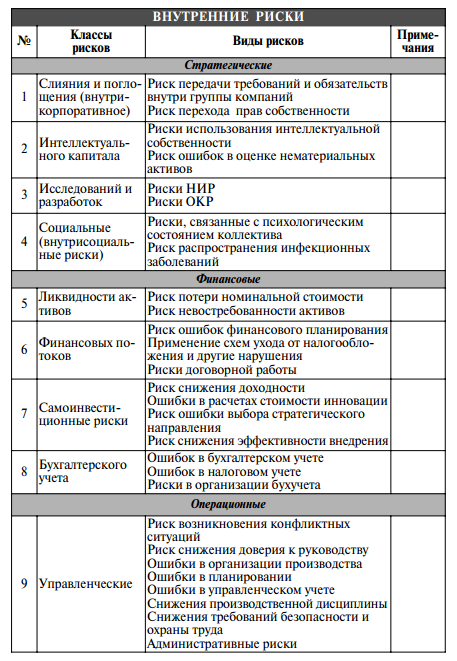
Одно из направлений анализа рисков – их качественный анализ, предполагающий на выходе количественный его результат. То есть процесс проведения качественного анализа рисков должен включать описание конкретных видов рисков, выявление возможных причин их возникновения и анализ предполагаемых последствий их реализации, цифровую оценочную формализацию выявленных качественных характеристик.

В качестве примера классификации и формирования основного списка рисков, приведем перечень рисков, разработанный для крупного промышленного предприятия реального сектора экономики. В основу классификационной схемы примерного перечня положен принцип систематизации, изображенный на приведенном ниже рисунке № 3.

**

Рисунок 3. Структурная схема варианта систематизации рисков





**Задания к практической работе:**

1) Составьте таблицу «Анализ рисков» для предприятия, на котором вы проходили производственную практику по следующей форме:

Подгруппа рисков ⇒ Класс рисков ⇒ Вид риска (Перечень видов)

Форма отчета по практической работе № 4.

Дата выполнения работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема:

1. Цель работы:
2. Наименование предприятия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подгруппа рисков | Класс рисков | Вид риска | Прим. |
| Стратегические |  |  |  |
|  |  |  |
| Оперативные |  |  |  |
|  |  |  |
| Финансовые |  |  |  |
|  |  |  |
| Нефинансовые |  |  |  |
|  |  |  |

Вывод по работе.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5**

**Тема:** Составление плана совещаний.

**Цель:** формирование умений осуществлять подготовку и проведение совещаний.

**Знания:** методики подготовки и проведения совещаний

**Умения:** планировать подготовку, составлять план проведения совещания, определять качественный состав, время и место проведения совещаний

**Теоретическая часть**

**Деловое общение** *—* сложный многоплановый процесс установ­ления и развития контактов между людьми, порождаемый потреб­ностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, вос­приятие и понимание другого человека.

Во время совещания между подчиненными и руко­водителем происходит обмен информацией, принимаются управ­ленческие решения. **Совещания** помогают связать то, чем занима­ется отдельный сотрудник, с работой других работников предпри­ятия. Процесс управления при этом отношении сводится к трем основным стадиям: сбор и переработка информации; координация деятельности всех служб предприятия и всех его сотрудников; принятие решения.

На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комп­лексно подходить к решению общих задач, достигать компромис­сы, приобретают культуру общения и т.п.

**Основные задачи**, которые можно решить с помощью деловых со­вещаний:развитие и укрепление политики предприятия и проведение ее в жизнь; интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы; выявление и расчет коллективных результатов; коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

**Классификация совещаний** производится по следующим основным признакам:

по назначению (вырабатывающие и принимающие решения, разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее при­нятых решений; подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям; оперативные (диспетчерские));

по периодичности (частоте) проведения (разовые; регулярные; периодические);

по количеству участников (узкий состав (до пяти человек); расширенные (до двадцати человек); представительные (свыше двадцати человек));

по степени стабильности состава участников со­вещания (с фиксированным составом; с приглашенными по списку, составленному для каждого со­вещания; комбинированные);

по принадлежности (общественных организаций; административные; научные и научно-технические; объединенные).

**Технология организации и проведения делового совещания**

|  |  |
| --- | --- |
| **Этап** | **Элементы** |
| Подготовка | Определение целесообразности проведения совещания.  Определение повестки дня. Определение состава участников. Назначение даты и времени совещания. Определение места проведения. Подготовка участников совещания |
| Проведение | Продолжительность совещания.  Регламент.  Протокол |
| Подведение итогов и принятие решения | Выводы.  Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ. Определение формы подведения итогов совещания.  Принятие решения о широте информирования. Способы выработки решения |
| Контроль за выполнением решения | Определение лиц, осуществляющих контроль за выполнением решения |

К участию в совещании должны привлекаться только те должностные лица, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме.

Для проведения планового совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к совещанию. Наилучшим днем для совещания считается среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

**Подготовка участников совещания***.* Менеджер—организатор со­вещания должен заблаговременно ознакомить всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый участник должен заранее знать тематику и задачи совещания. В этом состоит залог эффективного проведения совещания, так как все его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

**Проведение совещания**. Ученые установили, что оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40 — 45 мин. Спустя 50 мин у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30 — 40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние, и обсуждение проблем можно продолжить. После 90 мин работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам падают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В случае, если совещание продолжается 2 ч без перерыва, то более 90% его участников согласны на любое решение, лишь бы это совещание побыстрее закончилось. Оптимальная продолжительность совещания не должна превышать 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин заседания необходимо объявлять перерыв 10—15 мин.

Регламент — порядок ведения заседания, собрания, совещания. Уважение к регламенту должны соблюдать все участники делового совещания, независимо от занимаемой должности.

Протокол совещания *—* это первичный, официальный документ, составленный по определенной форме и содержащий запись выступлений участников совещания, собрания, заседания и принятые ими решения. На основании данного документа руководство имеет право требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий.

**Подведение итогов и принятие решения**. Обычно решение на деловом совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. Эффективность решения зависит от того, насколько каждому участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение. Подводятся итоги совещания и делаются выводы; определяются те, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ; определяются объемы работ, сотрудники, которые будут выполнять задание; сроки, в течение которых должно быть выполнено задание; формы подведения итогов совещания (рассылка протокола или его части; выписка из протокола и т. п.).

Решения могут вырабатываться двумя способами: специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования; председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

Контроль за выполнением решения. Без претворения решения в жизнь и контроля за этим процессом любое деловое совещание становится бессмысленным. На этом этапе определяются лица, которые будут осуществлять контроль.

**Задания к практической работе:**

1) Составьте план подготовки совещания по теме:

1 вариант: Внедрение новой технологии упаковки товара

2 вариант: Внедрение системы электронного документооборота на предприятии

3 вариант: Обсуждение плана работы предприятия на календарный год

4 вариант: Рассмотрение плана рекламной компании по новому виду продукции

2)Составьте план проведения оперативного совещания для решения проблемы:

1 вариант: Невыполнение плана реализации продукции (План выполнен только на 79%)

2 вариант: % брака за смену составил 26%

3 вариант: производственный конфликт между работниками 1 –ой и 2-ой смен

4 вариант: грубое нарушение технологического процесса

Укажите качественный и количественный состав, время и место проведения совещания.

Форма отчета по практической работе № 5.

Дата выполнения работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема:

1. Цель работы:
2. Вариант № \_\_\_\_\_\_\_\_
   1. План подготовки совещания (Тема: \_\_\_\_\_\_\_\_)
   2. План проведения совещания
   3. План проведения оперативного совещания по проблеме: \_\_\_\_\_\_\_\_\_
   4. Состав участников совещания, докладчики \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
   5. Время и место проведения совещания: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
   6. Организация контроля за выполнением решения совещания: \_\_\_\_\_\_

Вывод по работе.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6**

**Тема:** Определение типа и структурных составляющих конфликтной ситуации.

**Цель:** формирование умений определять причину конфликта, зону разногласий, участников конфликтов, классифицировать конфликт по различным признакам; формирование умений выбирать оптимальный вариант сочетания технологий, методов и способов разрешения конфликта.

**Знания**: структурных составляющих конфликтов, типологии конфликтов, технологий и способов разрешение конфликтов, последовательность переговоров, виды бесконфликтного взаимодействия

**Умения:** классифицировать конфликт по различным признакам, осуществлять выбор способов и технологий разрешений конфликтов

**Теоретическая часть**

Конфликты окружают нас в повседневной жизни. Еще чаще они встречаются в организациях, в которых работает большое количество совершенно разных людей. Большинство людей воспринимают конфликт негативно и стараются его избегать всеми способами. Современные исследования показывают, что при отсутствии конфликтов прекращается развитие человека, организации или группы.

Конфликт – ситуация, когда сознательное поведение одной из сторон (личности, группы, организации) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер как управленец всегда находится в центре конфликта и призван решать его всеми доступными способами. Таким образом, управление конфликтом является одной из функций руководителя, который около 20% своего времени тратит на его разрешение.

Сущность и классификация конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

Функциональные последствия конфликта – позитивные последствия, в результате которых:

• стороны находят выход, приемлемый для обеих сторон, минимизируется антагонизм, враждебность;

• стороны расположены к сотрудничеству в будущем;

• преодолена групповщина и боязнь высказывать свое мнение.

Дисфункциональные последствия – негативные последствия, в результате которых возникает:

• неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда;

• меньшая степень сотрудничества в будущем;

• групповщина и непродуктивная конкуренция с другими группами организации;

• необъективность взглядов;

• отсутствие коммуникации и взаимодействия враждующих сторон;

• смещение акцента на борьбу, а не на разрешение проблемы.

Типы конфликтов

Внутриличностный

Межличностный

Между личностью и группой

Межгрупповой

Рис. 4 - Типы конфликтов

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида, когда человек хочет достигнуть взаимоисключающих целей, когда возникает противоречие между желанием и возможностью. Когда человек сталкивается с реальностью и не достигает своих целей, он может признать несостоятельность своих мыслей, ценностей, взглядов и поведения. Пытаясь найти новые приоритеты, человек чувствует внутренний дискомфорт, происходит ломка личность. Последствия внутриличностного конфликта могут быть положительными, конструктивными, когда индивид находит новые ценности и приоритеты, и губительными. Не найдя нового смысла жизни, человек уходит в пьянство, наркоманию, кончает жизнь самоубийством.

Межличностный конфликт вовлекает в противоречие два или более индивидов. Это самый распространенный вид конфликта.

Межгрупповой конфликт может возникнуть между подразделениями организации в борьбе за ресурсы, между неформальными группами при смене руководства, при появлении нового неформального лидера, между линейным и штабным персоналом, между администрацией и профсоюзом.

Конфликт между личностью и группой происходит, когда позиция индивида входит в противоречие с позицией группы, коллектива.

Причины возникновения конфликтов.

**Причины конфликтов**

|  |  |
| --- | --- |
| Распределение ресурсов | Различия в представлениях и ценностях |
| Взаимозависимость задач | Различия в манере поведения и жизненном опыте |
| Различия в целях | Неудовлетворительные коммуникации |

Таблица 5 - Причины возникновения конфликтов

Стадии развития конфликта. Типичные конфликтные ситуации.

Основные стадии конфликта:

1. Предконфликтная ситуация – ситуация накануне конфликта.

2. Инцидент - это первая стычка конфликтантов, повод для начала открытого столкновения.

3. Эскалация - на этой стадии конфликт шагает по ступенькам конфликтных действий и противодействий. В зависимости от конфликтных установок и поведения сторон конфликт приобретает логику развития. Эскалация может быть непрерывной, когда напряжение и сила ударов возрастают постоянно, либо волнообразной, когда периоды активных действий сменяются периодами затишья и временного улучшения. Эскалация может быть крутой, когда конфликт развивается очень быстро, либо вялой, когда конфликт переходит в хронический и даже идет на спад и иссякает сам собой.

4. Кульминация - это высшая точка развития конфликта, когда действия приводят к серьезному вреду сторонам, общему делу и взаимоотношениям либо, если мы имеем дело с внутриличностным конфликтом, ставится под угрозу целостность личности.

5. Завершение конфликта - на этом этапе у сторон происходит переоценка ценностей, вытекающая из сложившихся конфликтных отношений, расстановки сил, осознания невозможности достичь цели или слишком высокой цены конфликта. Накал борьбы идет на убыль, стороны начинают искать средства примирения и условия. С этого момента начинается процесс завершения конфликта, что не исключает возможность обострения.

6. Постконфликтная ситуация характеризуется степенью удовлетворенности сторон, которая зависит от того:

• насколько в ходе конфликта или переговоров удалось достичь цели;

• какими методами велась борьба;

• насколько велики потери;

• насколько велика степень ущемления чувства собственного достоинства;

• удалось ли снять эмоциональное напряжение;

• какие методы положены в основу переговоров;

• насколько удалось сбалансировать интересы сторон;

• было ли решение навязано или вырабатывалось совместно;

• какова реакция окружающих на итоги конфликта.

**Методы управления конфликтами.**

Существуют эффективные способы управления конфликтной ситуацией, их можно разделить на категории:

1. Структурные методы разрешения конфликтов:

- через разъяснение требований к работе;

- с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов;

- установление общей цели для всех подразделений и организаций;

- через систему вознаграждений.

2. Межличностные стили разрешения конфликтов:

- уклонение от конфликта;

- сглаживание причин конфликта;

- принуждение одной из сторон;

- компромисс;

- решение проблемы.

В интересах эффективного функционирования коллектива менеджеру не следует втягиваться во всевозможные внутренние конфликты, принимая точку зрения той или иной стороны. Разумнее всего находиться как бы «над схваткой», однако не в позиции стороннего наблюдателя, что делает организационный процесс неуправляемым, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы.

**Задания к практической работе:**

***ЧАСТЬ А:***

***Задание 1.***

*Ситуация 1.* Молодой сотруднице государственного предприятия 22 года. На работе она активно обсуждает с другими сотрудницами покупки и новую косметику, ей часто звонят по телефону молодые люди. Девушка не видит в этом ничего предосудительного, а вот ее начальница придерживается противоположной точки зрения и постоянно делает ей замечания. Девушка приписывает недовольство начальницы тому, что она уже старая и завидует ее молодости, поэтому специально отравляет ей жизнь. Сотруднице очень хочется поставить ее на место, но она опасается мести.

*Ситуация 2.* Совещание у начальника ОРСа, выявляется лучшая столовая города, и победитель уже определился. Встает главный технолог и говорит, что последняя проверка в этой столовой показала недовложение продуктов. Заведующая столовой ответила, что это неправда, просто он сводит с нею счеты, так как он всегда обедает в их столовой, и она обслуживает его лично в своем кабинете из-за больших очередей, а в последнюю неделю не могла этого делать, будучи очень занятой.

*Ситуация 3.* Один из студентов постоянно опаздывает на занятия, объясняя это различными причинами: то задержался на контрольной, то сломался автобус, то был в поликлинике. Преподаватель, полагая, что поддержание дисциплины входит в его обязанности, постоянно конфликтует с ним по этому поводу.

***Задания к ситуациям***

1. Укажите противоречие, лежащее в основе приведенных выше конфликтов.

2. Классифицируйте конфликты по различным основаниям.

3. Как позитивные функции конфликта могут проявиться в каждой из этих ситуаций?

4. Как негативные функции конфликта могут проявиться в каждой из этих ситуаций?

***Задание 2.***

*Ситуация:* Руководитель дает задание подчиненному приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить ему, что этот тип оборудование не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель, за которым последнее слово, подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает подчиненного в его неправильности. Подчиненный соглашается: «Ну хорошо, если Вы так думаете, то я приобрету это оборудование», одновременно тоном речи и набором слов и интонацией в фразе давая понять руководителю на скрытом уровне, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б. подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал Вас, что оборудование никуда не годиться». Таким образом скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении. Назревает конфликтная ситуация.

1. Укажите противоречие, лежащее в основе конфликта.

2. Классифицируйте конфликт по различным основаниям.

3. Как позитивные функции конфликта могут проявиться в данной ситуации?

4. Как негативные функции конфликта могут проявиться в ней?

5. Каковы ошибки в поведении руководителя и подчиненного в данной ситуации?

6. Что на самом деле нужно было сделать подчиненному и руководителю, чтобы превратить конфликт?

***ЧАСТЬ Б:***

*Ситуация 1*

Исходные данные. Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

**Постановка задачи.**

1. Классифицируйте конфликт по различным признакам.

2. Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

A) пересечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в неслужебное время;

Б) поспросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит;

B) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;

Г) выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сторон, и попытаться через него воздействовать на них.

*Ситуация 2*

Исходные данные. Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания и делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

**Постановка задачи.**

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем? Ответ обоснуйте. Укажите, какой технологией разрешения конфликтов вы воспользовались бы.

A) разобравшись в мотивах упорства и видя в их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

Б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

B) обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему применят меры общественного воздействия;

Г) попытаетесь в начале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

*Ситуация 3*

Исходные данные. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

**Постановка задачи.**

Каким образом, по вашему мнению, и почему ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе? Какие технологии и методы предупреждения конфликтов необходимо использовать?

A) установить тесный контакт со сторонниками нововведений, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, действую на несогласных силой своего примера и примера других;

Б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии;

B) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по её нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.;

Г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

*Ситуация 4*

Исходные данные. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

**Постановка задачи.**

Как вы начнете беседу при встрече? Почему? Какой технологией воспользуетесь?

A) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;

Б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

B) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;

Г) отмените беседу и перенесете её на другое время.

*Ситуация 5.*

Исходные данные. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

**Постановка задачи.**

Как вы ответите на звонок? Почему? Ответ обоснуйте. К какой технологии управления относится каждый из предложенных ответов.

A) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте её, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

Б) «Доложите о случившимся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

B) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо вызовите врача».

*Ситуация 6*

Исходные данные. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

**Постановка задачи.**

Какая и почему?

A) «чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;

Б) «все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловее качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;

B) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;

Г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

*Ситуация 7*

Исходные данные. Вы начальник цеха (отдела). После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно своему штатному расписанию.

**Постановка задачи.**

По какому пути вы пойдете и почему? К какому типу технологий управления относится каждое их предложенных решений?

A) возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива;

Б) предложите решать этот вопрос отделу кадров - ведь это их работа;

B) во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад;

Г) сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад.

*Ситуация 8*

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

**Постановка задачи.**

Как вы себя поведете? Почему? Чем не подходят другие варианты?

A) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что их беседа затянулась и пора браться за дело;

Б) спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

B) 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 (отдел) на рабочее место;

Г) прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

***Практическая ситуация «Правила конструктивной критики»***

*Описание ситуации*

Диалог руководителя с подчиненным: Иван Иванович - начальник отдела; Петр Васильевич - заместитель начальника отдела; Сергей Александрович - молодой сотрудник отдела.

Иван Иванович (обращается к Сергею Александровичу): «Николай Иванович говорил, что из-за какой-то глупости с Вашей стороны не состоялось подписание договора с заказчиком. Петр Васильевич! И вот в этом он весь. Ничего серьезного поручить нельзя. Сергей Александрович! Я в Ваши годы такие проблемы как орешки щелкал!»

Сергей Александрович: «Иван Иванович, но ведь Вы...»

Иван Иванович: «Не перебивайте меня! Петр Васильевич, ведь он не глупый парен. Помнишь, как он помог нам при разработке последнего проекта? Ладно. Дело в принципе поправимо. Петр Васильевич, возьмите на себя вопрос с подготовкой договора. Поручил бы я исправить положение Сергею Александровичу, да он еще дров наломает, как и в этот раз».

Сергей Александрович: «Иван Иванович! Позвольте мне...»

Иван Иванович: «Все, разговор окончен».

**Постановка задачи:**

На основании диалога подчиненного с руководителем необходимо установить, какие правила критики нарушает руководитель. Составить схему конструктивной критики и применить её, решив данную ситуацию.

Форма отчета по практической работе № 6.

Дата выполнения работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Тема:

1. Цель работы:

ЧАСТЬ А:

1. Решения ситуаций:

ЧАСТЬ Б:

1. Решения ситуаций:
2. Решения практической ситуации:

Вывод по работе:

**Литература:**

**Основные источники**

1. Грибов, В. Д. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. Д. Грибов. – 7-е изд., стер. – М.: КноРус, 2016. – 276 с.: ил. – (Среднее профессиональное образование. ФГОС. 3+)

2. Грибов, В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга [Текст] : учеб. пособие / В. Д. Грибов. – М.: КноРус, 2016. – 224 с.: ил. – (Среднее профессиональное образование. ФГОС. 3+).

**Дополнительные источники:**

1. Сайт по менеджменту: http://www.klerk.ru.

2. ЭСМ. Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс]: федеральный образовательный портал. – Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru (дата обращения: 20.12.2019).

3. AUP.ru [Электронный ресурс]: административно-управленческий пор-тал – Режим доступа: http://www.aup.ru (дата обращения: 20.12.2019).

Приложение А

Министерство образования и науки Челябинской области

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

**«Южно-Уральский государственный технический колледж»**

**ОТЧЕТ**

по выполнению практических работ

по учебной дисциплине «Метрология, стандартизация и сертификация»

выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

группа \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

проверил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Челябинск, 2019