

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

для специальности: 38.02.03 «Операционная деятельность в логистике»

по дисциплине: **«Менеджмент»**

Москва, 2019

Рассмотрено:

на заседании цикловой комиссии

Протокол № ____ от « ____ » _____ 2019г.

Председатель _____ / _____

Автор: Верба Д.В. преподаватель ГБПОУ МТК

1. Предисловие

1.1. Назначение методических указаний

При изучении дисциплины «менеджмент» наряду с теоретическими занятиями необходимо проведение практических занятий. Практические занятия относятся к основным видам учебных занятий. Они составляют важную часть профессиональной практической подготовки молодых специалистов.

Практические занятия проводятся в конце изучения определенной темы.

Цель проведения практических занятий – закрепление знаний студентов по основным вопросам изучаемой дисциплины.

Практические занятия способствуют интенсификации учебного процесса, более осмысленному изучению материала, превращению фрагментарных знаний студентов в системные. Они способствуют развитию познавательной деятельности студентов, развивают логическое мышление, умение интерпретировать теоретический материал для решения поставленной задачи.

Выполнение практических заданий требует предварительной подготовки в виде повторения теоретических вопросов.

Содержание практических занятий охватывает весь круг профессиональных умений, на формирование которых ориентирована данная дисциплина. Методические указания по проведению практических занятий учебной дисциплины «менеджмент» составлены с учётом требований рабочей программы и её содержания.

1.2. Требования к умениям и общим компетенциям

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **уметь:**

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен **знать:**

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения.

2. Правила проведения практических занятий

- 2.1 Обучающийся должен подготовить ответы на теоретические вопросы к ПЗ;
- 2.2. Перед началом каждого занятия проверяется готовность обучающегося к ПЗ;
- 2.3. После завершения ПЗ обучающийся должен сдать преподавателю отчет о проделанной работе, выполненный в тетради;
- 2.4. Обучающийся, пропустивший ПЗ по уважительной или неуважительной причинам, обязан выполнить задания ПЗ в дополнительно назначенное время.
- 2.5. Оценка за выполненные задания обучающемуся выставляется с учетом предварительной подготовки к занятию, доли самостоятельности при выполнении работы, точности и грамотности оформления отчета

3. Критерии оценок

- Оценка «5» ставится: практическая работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, с соблюдением последовательности выполнения, расчеты выполнены без ошибок, самостоятельно; работа оформлена аккуратно.
- Оценка «4» ставится: практическая работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, с соблюдением последовательности выполнения, частично с помощью преподавателя, присутствуют незначительные ошибки при расчетах; работа оформлена аккуратно.
- Оценка «3» ставится: практическая работа выполнена в полном объеме, в соответствии с заданием, частично с помощью преподавателя, присутствуют ошибки при расчетах; по оформлению работы имеются замечания.
- Оценка «2» ставится: обучающийся не подготовился к практической работе, при расчетах допустил грубые ошибки, по оформлению работы имеются множественные замечания.

4. Список и содержание практических занятий по дисциплине:

Практическая работа 1 **«Понятие организации в менеджменте».**

Упражнения по рассмотрению вариантов
управленческих решений в конкретных ситуациях»

Цели занятия:

- Обобщить полученные знания по теме: «Управленческое решение»
- Научиться принимать управленческие решения с помощью матрицы принятия управленческих решений;
- Воспитать чувство толерантности, сдержанности, внимания к мнению оппонента.

Пояснение к занятию

Теоретические сведения

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Процесс принятия обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности достигается путем использования научного подхода к данному процессу, моделей и количественных методов принятия решений.

Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления.

Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решения;
- конкретизацию решения для его исполнителей.

Что же отличает управленческие (организационные) решения?

- Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.
- Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.
- Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое

разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

- Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки.

Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

В сложной ситуации, когда и этот вариант хорош, и другой, и третий, и невозможно выбрать что-то одно обычно прибегают к использованию **Матрицы принятия решений**. Она позволяет сделать выбор оптимального варианта среди множества равно привлекательных возможностей. Матрица проста в использовании, но при этом даёт математически обоснованное решение.

Матрицу изобрёл Стюарт Пью (Stuart Pugh), её также называют методом Пью. В России она более известна как бально-весовая методика или метод оценки альтернатив. Чаще всего эта матрица используется для выбора технического решения или продукта. Она незаменима при выборе поставщика и отборе кандидата на вакантную должность. Но её также можно использовать и для решения бытовых вопросов: где и что купить, куда поехать отдыхать. Сфера применения данной матрицы очень широка.

Задание

1. Составить матрицу принятия управленческих решений для решения конкретной ситуации,
2. Выбрать лучшую из альтернатив для решения поставленной проблемы,
3. Обосновать правильность своего выбора.

Контрольные вопросы для допуска к занятию:

1. Понятие «управленческое решение»,
2. Факторы, влияющие на правильность и эффективность принятия решения,
3. Методы и уровни принятия управленческих решений,
4. Этапы принятия и реализации управленческих решений.

Работа в кабинете

Ход работы:

1. Изучите теоретические сведения и определите отличительные особенности управленческих решений,
2. Постройте матрицу принятия управленческих решений (используя методику, рассмотренную в примере):
 - Придумайте и обсудите с преподавателем проблему, нуждающуюся в грамотном управленческом решении,
 - Составьте список возможных альтернативных способов её решения (см. пример, табл. 1), оцените вес каждого критерия,
 - Составьте список критериев, на основании которых вы будете отбирать наилучший вариант (см. пример, табл. 2),
 - Заполните таблицу, оценивая каждую из альтернатив по пятибалльной системе,
 - суммируйте набранные каждой альтернативой оценки, умножая каждую оценку на вес критерия (см. пример, табл. 3),
 - Проанализируйте итоговые цифры, сравните их с вашими субъективными впечатлениями,

3. Обоснуйте свой выбор управленческого решения.
4. Ответьте письменно на контрольные вопросы,
5. Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

Пример выполнения практической работы:

Давайте посмотрим на образец матрицы и разберем методику ее создания на следующем примере. Представьте, что вам надо взять одного человека на должность менеджера по продаже конфет в продовольственные магазины.

Первый шаг

Составьте список возможных альтернатив, в данном случае кандидатов на должность.

Таблица 1

Иванов						
Петров						
Сидоров						

Второй шаг

Составьте список критериев, на основании которых вы будете отбирать наилучший вариант. Также определите вес каждого критерия. Вес критерия имеет ключевое значение для получения наилучшего результата. Начните с определения того, какой из критериев является самым важным, и придайте ему максимальный вес. Затем решите, какой из критериев наименее важен и придайте ему минимальный вес, можно даже меньше единицы. Распределите вес остальных критериев между этими двумя цифрами.

Например, для продавца главное в работе – умение располагать к себе клиента, то есть коммуникативные навыки. Им мы придаем наибольший вес – 3. Внешний вид – вещь субъективная и поправимая, поэтому для нас это критерий с наименьшим весом 1. Опыт работы и мотивация важнее знания рынка, потому что мы можем легко поделиться знаниями рынка с новым сотрудником, но опыт нарабатывается только со временем, а желание работать в данной должности во многом зависит от базовых установок и характера человека.

Таблица 2

	Внешний вид	Коммуникативные навыки	Знание рынка	Опыт работы	Мотивация	Итог
Иванов						
Петров						
Сидоров						
вес критерия	1	3	1,5	2	2	

Третий шаг

Заполните таблицу, оценивая каждую из альтернатив по пятибалльной системе. Например, внешний вид Иванова мы оценили на 3, Петрова – на 5 и Сидорова – на 4. И так далее.

Четвертый шаг

В графе «Итог» цифры суммируются по следующей схеме: суммируйте набранные каждой альтернативой оценки, умножая каждую оценку на вес критерия. Например, для Иванова формула подсчета выглядит следующим образом: $3 \times 1 + 4 \times 3 + 5 \times 1,5 + 5 \times 2 + 4 \times 2 = 40,5$

Таблица 3

	Внешний вид	Коммуникативные навыки	Знание рынка	Опыт работы	Мотивация	Итог
Иванов	3	4	5	5	4	40,5
Петров	5	3	3	4	5	36,5
Сидоров	4	5	4	3	3	37
вес критерия	1	3	1,5	2	2	

Пятый шаг

Проанализируйте итоговые цифры, сравните их с вашими субъективными впечатлениями. Например, в нашем случае Иванов произвел наихудшее первое впечатление, его внешний вид был хуже, чем у остальных кандидатов. Но он прекрасно знает рынок, обладает большим опытом работы и хорошими коммуникативными навыками. Если бы мы не использовали матрицу принятия решения, мы, скорее всего, отвергли бы Иванова на основании своих первых субъективных ощущений и допустили бы большую ошибку, так как объективно он – самый сильный из трех кандидатов.

Основные преимущества данного способа принятия решения:

- Мы минимизируем влияние субъективных факторов на наше решение, оно становится более объективным,
- Математическая обоснованность нашего решения и наглядность этого обоснования помогают убедить других в правильности принятого нами решения,
- Мы также точно знаем, что является вторым наилучшим вариантом и может прибегнуть к нему в случае сбоя с наилучшей альтернативой.

Контрольные вопросы:

1. Какой тип управленческого решения в соответствии с классификацией управленческих решений в вашей практической работе?
2. Какие критерии вы оценили как самые важные? Почему?
3. Какие факторы могли повлиять на правильность и эффективность принятого вами решения?
4. Решение какого уровня вы приняли, выполняя практическую работу?
5. Оцените успешность принятого вами управленческого решения. Довольны вы решением?

Содержание отчета:

В тетради для практических занятий необходимо:

- указать наименование занятия и его номер,
- цель занятия,

- отразить ход выполнения работы,
- ответить письменно на контрольные вопросы,
- написать вывод о том, совпали ли Ваши ожидания, предвкушения (о выборе оптимального варианта решения) с тем результатом, который получился в результате математического подсчета

Литература:

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2010.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2010.
3. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Перю с англ., Под ред. И.И.Елисевой. – М.: Банки и биржи, 1994

Практическая работа 2 Подготовить реферативное сообщение на тему: «Моделирование и экспериментирование как методы решения управленческих проблем» «Решение заданной конфликтной ситуации»

Цели занятия:

- Обобщить полученные знания по теме: Моделирование и экспериментирование как методы решения управленческих проблем
- Научиться принимать управленческие решения с помощью матрицы принятия управленческих решений;
- Воспитать чувство толерантности, сдержанности, внимания к мнению оппонента.

Пояснение к занятию

Теоретические сведения

Конфликт — это столкновение взглядов, интересов, отсутствие согласия между участниками обмена мнениями. В конфликте каждая из сторон делает все, чтобы была принята только ее точка зрения.

Признаком назревающего конфликта в коллективе может стать увеличение потерь рабочего времени, снижение производительности труда и качества продукции, что, в конечном счете, приводит к убыткам. Свидетельством зреющего конфликта является также ослабление трудовой дисциплины. Кроме того, нарушается устойчивость внутренней среды предприятия, девальвируются установившиеся служебные и личные отношения между сотрудниками. Это проявляется в том, что задачи, решаемые коллективом, перестают быть общими; каждый сотрудник стремится изолироваться от других, трудится сам по себе; взаимопомощь между работниками не поощряется; люди не доверяют друг другу, становятся замкнутыми. В межличностных взаимоотношениях подчеркиваются недостатки в работе коллег, преобладают негативные факты; постоянно происходит выяснение отношений между людьми, притом порой в оскорбительной форме. Наличие такой обстановки в коллективе является сигналом для менеджера о необходимости принятия срочных мер по ее нормализации.

В деловом общении обычно подчеркивается важность гармоничного развития предприятий и организаций, необходимость активного обмена мнениями в коллективе, а конфликты рассматриваются как негативные явления. При всем этом менеджеру нельзя упускать из виду, что источником всякого развития является противоречивость, столкновение разнонаправленных тенденций и сил. Конфликт, как это ни кажется на первый взгляд парадоксальным, может стать необходимым элементом развития не только отдельного предприятия, но и общества в целом. Полное отсутствие конфликтов внутри организации — условие не только невозможное, но и нежелательное. Руководство должно проявлять активность, должным образом реагировать на изменения внешней среды, идти к новому, отрицая старое. Конфликт со всеми его страстями и эмоциями может этому способствовать.

Источниками конфликтов являются сами люди, поскольку среди них наблюдается огромное разнообразие потребностей, точек зрения, привычек, жизненных приоритетов и целей. По мнению специалистов понятие «психически здоровый человек» весьма условно. Среда обитания, особенно в крупных мегаполисах, в которых приходится жить людям, напряженный ритм работы, реальная угроза безработицы и другие причины могут создавать неблагоприятный фон для существования. Это порой негативным образом сказывается на внутреннем состоянии человека. Важно, чтобы менеджер понимал, что среди его подчиненных могут быть так называемые «трудные» люди. Специалисты называют их аномальными. Такие сотрудники могут быть прекрасными специалистами, однако именно

они, в первую очередь, создают по тем или иным причинам нездоровую среду, в которой возникают конфликтные ситуации.

Важным моментом в предотвращении конфликтных ситуаций является учет психологической совместимости сотрудников. Как показывают исследования, большинство межличностных конфликтов происходит от того, что вместе работают люди, которые по характеру несовместимы. Обычно хорошо сосуществуют личности, обладающие разными темпераментами, привычками, наклонностями. Они взаимно дополняют друг друга. Люди с похожими чертами характера более конфликтны.

Задание

1. Изучите теоретические сведения, определить признаки и источники конфликтов.
2. Рассмотрите предложенную ситуацию и заполните таблицу 1 «Анализ конфликтной ситуации»,
3. Оформите практическую работу в тетради.
4. Подготовьте реферативное сообщение на 1-2 страницах формата А-4 по теме «Моделирование и экспериментирование как методы решения управленческих проблем»

Контрольные вопросы для допуска к занятию:

1. Понятие «Конфликт»,
2. Причины и виды конфликтов,
3. Конфликты в коллективе и пути их преодоления,
4. Последствия конфликтов,
5. Взаимосвязь конфликта и стресса,
6. Позитивные и негативные стрессы.

Работа в кабинете

Ход работы:

1. Изучите теоретические сведения, определить признаки и источники конфликтов, возникающих на производстве,
2. Рассмотрите предложенную ситуацию и обсудить ее в группе с преподавателем,
3. Заполните таблицу 1 «Анализ конфликтной ситуации»:
 - Выделите инциденты, которые стали причиной возникновения конфликтных ситуаций (столбец 1),
 - Запишите причины, которые привели к конфликтной ситуации (столбец 2),
 - Выделите субъект и объект конфликта, запишите их в таблицу (столбец 3),
 - Определите тип каждой конфликтной ситуации (схема 1), запишите в таблицу (столбец 4),
 - Подробно опишите действия, которые необходимо предпринять работникам и руководству для устранения конфликтной ситуации (столбец 5).
4. Обоснуйте свой выбор управленческого решения.
5. Ответьте письменно на контрольные вопросы,
6. Напишите вывод по проделанной работе и оформите отчет.

Таблица 1. «Анализ конфликтной ситуации»

Выделите субъект и объект конфликта	Инциденты, которые послужили возникновению конфликта	Определите тип конфликтной ситуации	Действия, необходимые для решения конфликта
1	2	3	4
1.			
2.			
3.			
4.			

Ситуация:

Отдел информационного обеспечения крупного промышленного предприятия занимается обработкой внешней и внутренней информации предприятия. Большинство сотрудников трудятся здесь много лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Однако увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных, тем более, что для этого можно приспособить уже существующие компьютерные программы.

Сотрудники, особенно те, кому до пенсии осталось несколько лет, дружно выступают против компьютеризации, доказывая преимущества ручной обработки и аргументируя свою позицию тем, что на 100% автоматизировать процесс все равно нельзя. Они готовы работать больше, но даже при этом потребуется увеличить штат отдела.

Молодежь в отделе выступает за внедрение компьютеров, поскольку ручная обработка представляется ей невообразимо длительной и противоречит требованиям современности. Однако молодые сотрудники недостаточно хорошо знают процесс обработки и без помощи опытных работников не в состоянии его компьютеризировать. Те же не хотят помогать молодежи, видя в них и в компьютерах угрозу увольнения по сокращению штатов. Переучиваться же они не хотят, говоря между собой, что «мозги уже не те».

Руководитель отдела пытается ускорить процесс компьютеризации, поскольку увеличить штат нельзя (скорее нужно готовиться к сокращению): разъясняет преимущество и необходимость внедрения компьютеров, проводит совещания, вновь и вновь устанавливает сроки, которые постоянно срываются. Всякий раз опытные сотрудники находят «убедительные» причины невыполнения требований руководства, имея всегда в запасе следующий аргумент: молодые «избалованы» и не умеют работать.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите три составляющие конфликта.
2. Мужской или женский коллектив более склонен к конфликтам? Почему?
3. Каковы причины конфликтов, возникающих в вашем учебном заведении? К какому типу относятся эти конфликты?
4. Зависят ли причины конфликтов от формы собственности предприятия, от отрасли, к которой оно принадлежит?
5. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
6. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении

Содержание отчета:

В тетради для практических занятий необходимо:

- указать наименование занятия и его номер,
- цель занятия,
- отразить ход выполнения работы,
- ответить письменно на контрольные вопросы, ○ написать вывод!

Литература:

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2016.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2017.
3. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации.- М.: Инфра-М, 1996.
4. Цейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. М.: Амалфея, 1996.

6. Информационное обеспечение обучения Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

Основные источники

1. Драчева Е.Л. Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования. М.: Академия, 2011.
2. Грибов В.Д. Менеджмент, Среднее профессиональное образование. М.: Кнорус, 2018.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: МТУ, 2015.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, 2017.
5. Гребцова В.Е. Менеджмент для студентов колледжей. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006.

Дополнительные источники

6. Айдинян Р.М. Основы управления фирмой. Можайск, 2002
7. Басовский Л.Е. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2005.
8. Менеджмент. Учебник для ВУЗов / Под ред. Максимцова А.М., Игнатьевой А.В. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.
9. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. – М.: Экономика, 2001.
10. Мескон М.Х., Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2006.
11. Малик Г.С. Основы экономики и математические методы в планировании. М.: Высшая школа, 2009.
12. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. -М.: Бизнес-школа. Интел-синтез, 2004.
13. Лафта Т.К. Менеджмент: Учебник. — М., 2002.
14. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. - М.: ЗАО "Журнал Эксперт", 2001.
15. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент» под редакцией Уткина Э.А., д-ра экон. Наук проф.; Е.Л. Драчевой, канд. Экон. Наук, доц. – М.: Финансы и статистика, 2009.
16. Закон РФ о предприятии и предпринимательской деятельности.
17. Литвинцева Н.А. Психологические тесты для деловых людей. М.: 2004.

Интернет ресурсы

18. <http://learning.knyazvs.ru/management>
19. <http://praktikmanager.ru/>
20. <http://addere.ru/>
21. <http://www.upravlenie24.ru/>
22. <http://menegerbook.net/menegment/>
23. <http://www.bibliotekar.ru/>
24. <http://www.aup.ru/books/>
25. <http://cased.ru/>
26. <http://ru.wikipedia.org/wiki>