

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ
	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине

ОП.11 Менеджмент

Уссурийск, 2020г.

Методические указания к практическим занятиям предназначены для обучающихся по специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям), изучающих дисциплину ОП.11 Менеджмент.

Составитель: Басалюк Татьяна Геннадьевна, преподаватель филиала ФГБОУ ВО «ВГУЭС» в г. Уссурийске

Содержание

Практическое занятие № 1 Построение и анализ организационной структуры управления конкретного предприятия	4
Практическое занятие №2 Проведение анализа сильных и слабых сторон организации	6
Практическое занятие №3 Разработка миссии и целей организации	6
Практическое занятие №4 Организация работы подразделения	12
Практическое занятие №5 «Решение ситуационных задач на тему: Делегирование полномочий»	14
Практическое занятие № 6 Разработка комплекса мер по управлению мотивацией сотрудников компании.....	15
Практическое занятие № 7 Определение степени мотивации личности к успеху.....	16
Практическое занятие № 8 Деловая игра «Эффективность контроля».....	18
Практическое занятие №9 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления.....	20
Практическое занятие № 10 Решение практических ситуаций на тему Принятие управленческих решений с использованием системы методов управления и мотивации сотрудников организации	21
Практическое занятие №11 Алгоритм решения управленческих проблем	24
Практическое занятие № 12 Изучение приемов делового и управленческого общения в профессиональной деятельности	26
Практическое занятие №13 Составление плана совещания, переговоров, бесед	28
Практическое занятие №14 Решение конфликтных ситуаций.....	29
Практическое занятие № 15 Изучение и определение эффективных источников поиска и методов отбора персонала	30
Практическое занятие № 16 Отработка методики профессиональной ориентации и социальной адаптации сотрудников	38
Информационное обеспечение реализации программы	43

Практическое занятие № 1 Построение и анализ организационной структуры управления конкретного предприятия

Цель: развитие навыков построения организационных структур управления, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

Норма времени: 2 часа

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

ХОД РАБОТЫ:

Разминка:

№ 1. Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:

- а) небольшая мастерская по ремонту обуви;
- б) туристическое бюро (численность персонала – 40 человек);
- в) компания – производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

№ 2. Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленной ниже ситуации. Определите вид ОСУ и предложите свое решение проблем (за счет модернизации ОСУ).

Ситуация: В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

№ 3. Группа единомышленников решила создать предприятие (компанию, организацию). Определите какой (какую) производимый товар или услугу вы будете (производить) предоставлять. Распределите роли директора, его заместителей. Определите оптимальное количество подразделений, служб. С наработанными предложениями по совершенствованию организационной структуры предприятия выступите на совещании.

Порядок выполнения работы.

1. Студенты объединяются в команды по 4 – 5 человек.
2. Члены команды договариваются о производимом их предприятием товаре или выполняемой услуге, названии предприятия.
3. Участники команды распределяют между собой ведущие роли.
4. Директор проводит совещание, на котором создается целевая группа специалистов из руководителей различных подразделений для разработки вариантов структуры организации.

5. Второе совещание посвящено презентации результатов работы целевой группы, при этом у директора тоже должны быть свои предложения по рассматриваемому вопросу. Выбор оптимального варианта решения вопроса.

6. Каждая команда оформляет отчет о проделанной работе. В отчете необходимо указать:

- Название предприятия, его юридический адрес, характер деятельности.
- Ведущие должности предприятия с указанием фамилий.
- Варианты возможных структур организации.
- Конечное решение о выборе организационной структуры.
- Анализ ОСУ:

Анализ организационной структуры управления

Таким образом, можно сделать вывод, о том, что структура _____ по своему типу соответствует (иерархической, органической) организационной структуре, так как характеризуется:

Параметр сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

На предприятии _____ сложилась _____ структура управления. Каждый уровень управления подчиняется (не подчиняется) вышестоящему уровню. Элементами организационной структуры _____ являются:

звенья (отделы);
уровни (ступени управления) – выделяют три уровня (высший-директор, средний-начальники отделов и низший-сотрудники склада);
связи – горизонтальные (между отделами) и вертикальные (между уровнями управления).
Все элементы организационной структуры управления _____ взаимосвязаны (не взаимосвязаны) между собой.

Высшим органом управления _____ является _____, он _____ (устанавливает порядок распределения прибыли; решает вопросы создания и прекращения деятельности обособленных подразделений; устанавливает направления внешнеэкономической деятельности; рассматривает и разрешает конфликтные ситуации, возникающие между администрацией и трудовым коллективом, а также другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные Уставом).

Таким образом, давая общую картину организационной структуры _____, следует выделить несколько факторов, облегчающих ее значимость:

1. организационная структура _____ обеспечивает (не обеспечивает) координацию всех функций менеджмента;
2. структура _____ определяет права и обязанности (полномочия и ответственность) на управленческих уровнях;
3. от избранного типа организационной структуры зависит (не зависит) эффективность деятельности _____, ее выживание и процветание;
4. организационная структура в _____ определяет (не определяет) организационное поведение сотрудников, стиль менеджмента, качество труда.

Практическое занятие №2 Проведение анализа сильных и слабых сторон организации

Цель: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по проведению SWOT-анализа предприятия, разработки целей и миссии организации.

Норма времени: 2 часа

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

Задание №1: используя результаты предыдущей практической работы, разработайте миссию организации; определите главную цель организации и цели по структурным подразделениям, проведите SWOT-анализ предприятия и сделайте стратегический вывод по результатам SWOT-анализа.

Самостоятельная работа обучающихся № 3

Подготовиться к дискуссии на тему: Какова роль и содержание функции планирования в отечественных организациях в условиях рыночной экономики?

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: участие в дискуссии

Самостоятельная работа обучающихся №4

Составить синквейн к слову Планирование (несколько вариантов)

Время выполнения: 120 минут

Форма контроля: проверка тетрадей

Практическое занятие №3 Разработка миссии и целей организации

Цель: Развитие практических навыков формулирования миссии и целей организации и постановки целей по SMART.

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: работа в группах.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

ХОД РАБОТЫ:

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Введение в тему	Изучите теоретический материал
2.	Выполнить задание	Выполните письменно задание
3.	Вывод	Напишите вывод

Задание №1:

1. Организуйте рабочие группы численностью до 4 человек.
2. Выберите в качестве объекта анализа производство продукции пищевой, приборостроительной отрасли или предоставление услуги.
3. Сформулируйте миссию и цель (цели) выбранного Вами предприятия.

Введение в тему

Цели SMART. ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ

SMART – это метод описания цели, включающий в себя: конкретность, измеримость, достижимость, важность и определённость по срокам.

Примеры постановки целей по модели SMART.

Неправильно	Правильно (цель по SMART)
Открыть новый магазин	Открыть новый магазин по адресу: Красногвардейский бульвар, к августу 2020 г. не превышая бюджет в 1 млн. руб.
Написать книгу	Выпустить книгу на тему “Миграция Хомячков” объёмом не меньше 300 страниц, к августу 2020 г.
<u>Увеличить продажи</u>	Увеличить годовой объём продаж на 10 % к декабрю 2019 г. за счёт увеличения среднего чека
Увеличить конверсию <u>лидов</u> (потенциальных клиентов)	Поднять <u>конверсию</u> (обработку) лидов до 15%, с помощью повышения профессионализма <u>продажников</u>
Увеличить количество сделок	За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров на 20% от новых клиентов через внедрение <u>CRM-системы</u> (Система управления взаимоотношениями с клиентами)

Цель – это понимание конечного результата Ваших действий. И чем подробнее Вы представляете этот результат, тем лучше и легче сможете достичь цель, а в этом – то SMART технология и помогает.

ЧТО ТАКОЕ SMART

Аббревиатура из английских букв SMART (расшифровка ниже) ставит каждой букве в соответствие один из требований оценки цели. И далее подробнее о SMART критериях.

1. S – Specific

В переводе: Конкретность и ясность.

Цель по системе SMART должна быть ясной, актуальной и имеющей отношение к делу, бизнесу, учитывать специфику.

Вопросы: что именно мы хотим достичь/улучшить/изменить? Наша ли это цель?

Пример: “Увеличить количество продаж”, “Выйти на новый рынок”, “Реанимировать клиентскую базу”.

2. M – Measurable

В переводе: Измеримость.

Здесь нужно обозначить число. Числовое определение, количество в абсолютном или процентном виде.

Вопросы: Какие результаты покажут завершение цели? Сколько и чего мы хотим приобрести? Какие факты подтвердят, что цель по SMART оказалась достигнута?

Пример: “250 миллионов рублей”, “5 семинаров в месяц”, “15 % конверсии”.

3. A – Achievable

В переводе: Достижимость.

Заявленные в подходе SMART цели должны быть одновременно и достижимы, и достаточно амбициозны, даже несколько на грани возможностей. И не забывайте про имеющиеся ресурсы, а то их может попросту не хватить на Ваши амбиции.

Вопросы: Сможем ли мы достичь эту цель по SMART? Не слишком ли она сложная или лёгкая? Что может помешать? Что – помочь?

Пример: “Наши конкуренты имеют 15% доли рынка, мы, обладая лучшими ресурсами, можем занять все 20%”.

4. R – Relevant

В переводе: Согласованность, важность.

Цель должна быть согласована с основными целями компании, с планами. Действия цели по методу SMART должны помогать выполнению главной миссии предприятия. Важна также согласованность по ресурсам и сотрудникам.

Вопросы: Для чего нам нужен этот результат? Мы это делаем для того, чтобы что? Соответствует ли эта цель стратегическим целям и миссии компании? Как сочетается и не противоречит ли эта цель другим задачам?

Пример: “Именно отдел сопровождения договоров способен помочь исследовать клиентов, чтобы повысить вторичные обращения в отдел продаж”.

5. T – Time bound

В переводе: Определённость по срокам.

Должен быть установлен конечный срок для промежуточных и для конечных итогов, по истечению которого будет ясно, насколько мы близки к запланированному.

Вопросы: Сколько времени нам нужно для того, чтобы прийти к успеху? В какие сроки? Когда должен быть получен запланированный результат?

Пример: “К 31 декабря 2019 года”, “к дате экзамена”, “за 4 месяца”, “за 1 год”.

ПОНЯТНЕЕ НА ПРИМЕРАХ

Теперь, когда Вы уже знаете что это такое по буквам, разберём подробнее правильно структурированные цели по принципу SMART и составим анализ на каждую букву.

Пример 1

SMART формулировка для бизнес-тренера: “Записать два вебинара на тему “Постановка целей по системе SMART” до 31 марта 2019 г. для привлечения новых клиентов.”

Проверяем:

S (конкретность) – цель адекватная для бизнес-тренера.

M (измеримость) – два вебинара в две недели.

A (достижимость) – цель достижимая, есть наработки и аудитория.

R (важность) – для привлечения новых клиентов.

T (срок) – это будет до конца марта.

Пример 2

Техника постановки SMART для руководства отдела: “Внедрить CRM-систему “Мегаплан” в отдел продаж к 20 апреля 2020 г. для автоматизации процессов и контроля.”

Проверяем:

S (specific) – CRM система определена.

M (measurable) – сотрудники вносят клиентов и план в CRM.

A (achievable) – в феврале обучение, в марте перенос данных, в апреле аттестация персонала.

R (relevant) – для автоматизации, аналитики и контроля.

T (time bound) – срок установлен.

Кстати. Если Вы тоже решили внедрить Мегаплан, то специально для Вас я подготовила промокод “Megastart”. Он дает скидку 10% + еще 14 дней бесплатного периода. Просто сообщите его специалисту -> megaplan.ru

Пример 3

Технология SMART для отдела продаж: “За 6 месяцев увеличить количество заключаемых договоров с новыми клиентами на 20% за счет внедрения скриптов продаж.”

Проверяем:

S (конкретность) – работа проводится с отделом продаж.

M (измеримость) – 20 % от общего числа новых клиентов.

A (достижимость) – скрипты готовы, осталось обучить сотрудников.

R (важность) – увеличения прибыли компании.

T (срок) – точно установлен.

Так интересно!

Пример 4

Глобальная цель предприятия по продаже чая в формате SMART: “По истечении 5 лет занимать 40% доли рынка г. Новосибирск по продаже чая.”

Проверяем:

S (specific) – увеличение доли рынка до конкретной цифры.

M (measurable) – известна доля рынка текущая, известна цель.

A (achievable) – ресурсы есть, компания развивается, открываются новые филиалы.

R (relevant) – реализация миссию предприятия.

T (time bound) – срок пять лет.

Пример 5

Для студента формат постановки такой: “Купить квартиру не дороже 3 млн.руб. в районе своего вуза к концу 4 курса чтобы переехать от родителей.”

Проверяем:

S (конкретность) – покупка квартиры для молодого человека.

M (измеримость) – договор купли-продажи подтвердит достижение цели.

A (достижимость) – на 3 курсе можно найти работу для оплаты ипотеки.

R (важность) – для построения личной жизни.

T (срок) – конкретный срок есть.

Неправильные примеры

На практике часто цели и задачи компаний, даже будучи условно структурированными, формируются неправильно. И сейчас я Вам расскажу про самые типичные ошибки формулировок.

Неправильный пример 1

Список целей, формулирование которых является неправильным:

Ознакомиться с материалами по статье;

Обеспечить конкурентных преимуществ на рынке;

Развить понимание сотрудниками общих целей компании;

Повысить эффективность подразделений к Новому Году;

Максимизировать присутствие компании на рынке;

Сделать сайт по продаже межрегиональной недвижимости;

Изменить отношение подчинённых к работе;

Улучшить качество нашего обслуживания клиентов.

Эти формулировки цели не отвечают ни одному из критериев SMART. И как бы утрировано это ни выглядело, но многое из перечисленного – это реальные примеры.

Неправильный пример 2

И еще один пример (какой не должна быть цель) Вы можете увидеть на рисунке ниже.

Цель: увеличить прибыль агентства



Неправильная формулировка цели

Хорошо видны намерения компании стать лучше, чем она есть, но совершенно непонятно что, как и в какие сроки будет выполняться.

На основании этих планов сложно формировать инструкции к действию для конкретного сотрудника или всего отдела, и курс компании больше всего похож на “вырулить куда-то туда”.

ОСОБЕННОСТИ

У метода SMART, как и у любого другого инструмента, есть свои правила, которым нужно соответствовать, а также плюсы и минусы. И далее расскажу о них подробнее.

Правила

1. **Расставляйте приоритеты.** Надо учитывать, что важнейшим в технике SMART является пункт не S – конкретность, как обычно расставляют приоритеты, а R – важность. В первую очередь мы должны понять не что мы делаем, а зачем.
2. **Записывайте.** Формулировать цели нужно письменно (хоть в ворде, хоть на листочке расписать). Это позволит вносить корректировки и проработать детальность плана до ясных должностных (или личных) инструкций, шагов по выполнению.
3. **Будьте гибкими.** Стоит иметь в виду, что со временем появляются новые знания или обстоятельства, которые могут повлиять на цель кардинальным образом, поэтому критерии, определяющие цель, должны быть адаптивными.
4. **Мотивируйте.** Работникам, руководителям отделов и подразделениям в целом ставятся цели и показатели их эффективного выполнения. За выполнения можно начислять определенный процент к зп.

Плюсы

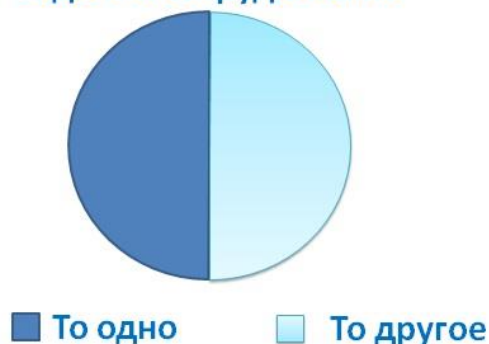
- **Определённость.** Практика показывает, что, когда цель определена, двигаться к ней гораздо легче, и рано или поздно, оставаясь актуальной, результат оказывается выполненным.
- **Практичность.** Обозначает, что описав цель по приведенному алгоритму, Вы фактически уже намечаете себе планирование действий по smart, шаги, которые нужно предпринять.
- **Универсальность.** Алгоритм в постановке целей прост и универсален, позволяет описывать цели не только для управления крупными компаниями, но и планировать личные.

- **Эргономичность.** Методика SMART позволяет повысить экономию времени и энергии, регламентировать работу персонала, повысить продуктивность действий.
- **Мотивация.** Получая ясные указания к работе, сотрудники, подразделения и структуры заметно лучше понимают свои организационные роли. Повышается их мотивация.

Минусы

- **Неопределённость.** Критерии SMART не всегда применимы к стратегическим целям. Планируя стратегию, мы всегда сталкиваемся с неопределённостью.
- **Человеческий фактор.** Жёстко распланированные и заданные цели могут наткнуться на непонимание со стороны персонала, поэтому важно согласовывать планки целей.
- **Ежедневная рутина.** Часто выполнению намеченных целей мешает ежедневная текучка: возникает неуправляемый поток сиюминутных задач, который отвлекает.

Основные причины срыва выполнения заданий сотрудниками



И так всегда...

ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Если уж Вы взялись писать цели по SMART “как по учебнику”, то рекомендуем Вам предпринять следующие шаги.

Шаг 1. Что нужно улучшить?

Первым делом для постановки цели, тщательно проанализируйте текущую ситуацию: что Вы имеете на данный момент? Какой именно аспект Вашей деятельности Вас не устраивает по имеющимся результатам?

Шаг 2. Для чего Вам нужно?

Задумайтесь, а для чего это Вам нужно? Лично Вам, или для компании, или для каких-то сотрудников, посторонних лиц? Чтобы поднять свой доход (тоже – для чего?), чтобы усилить репутацию компании, чтобы “удержаться на плаву”. Это – Relevant, согласованность.

Шаг 3. Сколько Вам нужно?

Теперь попробуем определить в цифрах, сколько Вам нужно того, чего Вы хотите. Это одновременно будет и Измеримость (Measurable), и Достижимость (Achievable), потому что тут вопросы будут чередоваться.

Шаг 4. Есть ли необходимые ресурсы?

Таким образом, заодно выйдем и на понимание достижения цели в рамках составляющей буквы R (Relevant), то есть, согласованность по ресурсам. Что у нас есть сейчас, и что нам может понадобиться ещё.

Шаг 5. В какой срок?

Теперь нужно поставить разумные сроки. Это могут быть долгосрочные цели, на несколько лет, или те, которые будут выполнены уже к концу текущего месяца. Главное – чтобы дедлайн был установлен.



Схематическое изображение постановки цели по SMART

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

Система SMART очень полезна как для разработки стратегии в крупной компании, так и для личных целей.

И еще постановка цели по технологии SMART настолько универсальна, что пользоваться ей можно для 8 из 10 идей, преобразуя смутные желания в четкий, распределенный по исполнителям и срокам, план действий.

Практическое занятие №4 Организация работы подразделения

Цель: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по организации работы подразделения.

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

Производство коробок

Сформируйте группы от 5 до 8 человек. Один человек в каждой группе должен быть выбран руководителем.

Каждая группа работает над следующей проблемой: организация производства коробок. Они изготавливаются из картона без клея и других приспособлений Рисунок 1.

Каждой группе даётся 10 минут для подготовки производства. Члены команды могут проявить свои креативные способности: выбрать организационно правовую форму своей компании, придумать название, назначение компании, продукции и т. д. Лидер каждой группы является ответственным за разработку производственного плана. Все члены группы принимают участие в этой подготовке. Затем, каждой группе даётся 35 минут для производства коробок.

После окончания периода производства, группы должны предъявить свой конечный продукт. Каждая группа-команда выделяет своего аудитора для проверки качества и окончательного подсчета количества произведенных коробок у команд конкурентов. Все плохо сделанные коробки должны быть квалифицированы как брак. Команда, изготовившая большее количество коробок, выигрывает.

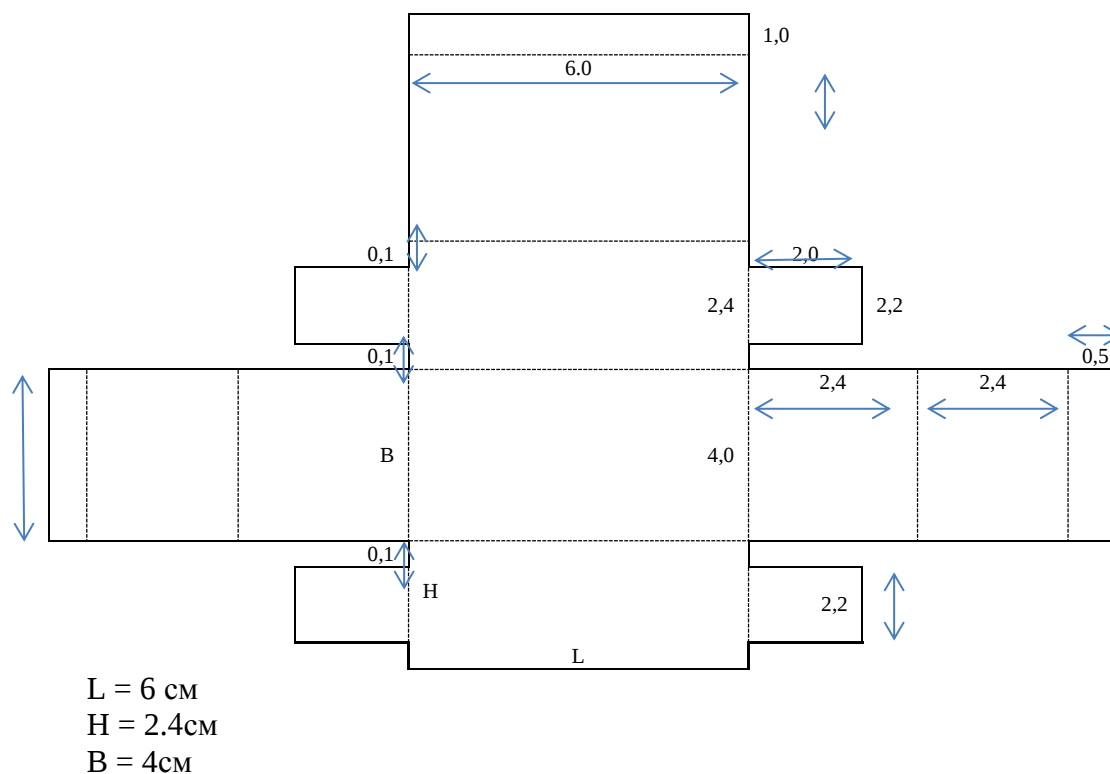


Рисунок 1 - Чертеж коробки.

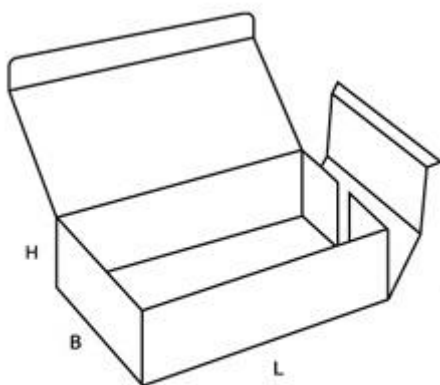


Рисунок 2 – Коробка в собранном виде.

Инструкция для сборки коробки.

Для того, чтобы собрать коробку, необходимо нарисовать ее развертку на листе. Вырезать ее. Прорезы должны быть сделаны до пунктирной линии. Сгибы вдоль пунктирных линий должны быть сделаны так, как показано на рисунке 1 (перпендикулярно плоскости коробки).

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

1. Проанализируйте плановый и производственный периоды в вашей группе. Вместе с другими членами группы оцените, какие функции управления вами были выполнены. Как они были использованы? Кто выполнял их? Почему?
2. Затем каждая группа обсуждает собственное применение функций управления, лидеры групп дают отчет о дискуссиях всей остальной аудитории. Выполнили ли группы все функции управления? Были ли отличия в использовании функций у разных групп? Если да, то в чем отличия? Обсудите, как отличия в использовании функций могли отразиться на результатах производства в разных группах.
3. Проанализируйте организацию вашей группы, особенно процесс выбора лидера группы. Каким образом ваша группа могла бы быть более эффективной?

Практическое занятие №5 «Решение ситуационных задач на тему: Делегирование полномочий

Цель: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по организации работы по делегированию полномочий.

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

Ответить на вопросы (письменно)

1. В чем заключается сущность делегирования полномочий?
2. Как и почему делегирование менеджером полномочий повышает ответственность работников?

Ситуация

Незадолго до летнего отпуска, в мае, руководитель отдела Петров оказался очень загруженным. Он очень устал, чувствовал себя выбитым из колеи и поэтому дал своим подчиненным свободу принятия решений и распорядился не обращаться к нему по «мелким» вопросам, принимать решения и действовать самостоятельно.

Вернувшись после отпуска, Петров отдает распоряжение о полном информировании его лично по всем происходящим вопросам. Но вопреки своим ожиданиям он обнаруживает, что не может найти для себя достаточный объем работы. Он лично вмешивается в любое дело, любое решение принимает сам, так как считает, что руководитель отдела должен лично вникать в каждую мелочь.

К Новому году его активность заметно падает, и наиболее активным сотрудникам вновь удастся увеличить поле своей деятельности.

После недолгой остановки предприятия и вынужденного отдыха кривая активности руководителя отдела вновь поползла вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость и достигает своего полного спада вновь ко времени своего отпуска.

Вопросы (письменно):

1. Дайте оценку делегирования Петровым полномочий его подчиненным?
2. Как сказывается на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника?
3. Можно ли Петрова считать эффективным руководителем?
4. Как бы вы охарактеризовали делегирование полномочий:
 - организационно-техническое мероприятие для снижения загруженности руководителя;
 - принцип, на котором строится руководящая работа с самостоятельно думающими и действующими сотрудниками?

Практическое занятие № 6 Разработка комплекса мер по управлению мотивацией сотрудников компании

Цель: Развитие практических навыков выявления проблем в организации, влияющих на снижение мотивации; диагностики проблем и принятии возможных мер для повышения мотивации работников организации.

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Обеспечение занятия: Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-praktikum-452214#page/132>

Норма времени: 2 часа

ХОД РАБОТЫ:

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Задание 1	Ситуационное задание № 1, страница 132
2.	Задание 2	Решите задачу, страница 133
3.	Вывод	Напишите вывод

Практическое занятие № 7 Определение степени мотивации личности к успеху

Цель: определение степени мотивации обучающихся к успеху в работе.

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Можно ли предсказать, кто из людей «обречен» на успех? Или успех равно доступен любому? Фортуна предпочитает дарить свои награды тем, кто обладает определенным набором черт характера, и прежде всего способностью адаптироваться к различным ситуациям.

Тест «Определение степени мотивации личности к успеху в работе».

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя действиями, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу в срок на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение с запаздыванием.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже среднего.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших перерывах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Признание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня конструктивным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно сказывается на результатах труда.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тестовому заданию «Определение степени мотивации личности к успеху в работе».

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32 – 28 баллов – у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27 – 15 баллов – у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14 – 0 баллов – мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

Проведите анализ полученных результатов и запишите в тетрадь.

Практическое занятие № 8 Деловая игра «Эффективность контроля»

Цель: научиться понимать природу и сущность контроля в менеджменте

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Подготовка игры.

Руководитель игры:

1) распределяет в предварительном порядке участников игры по группам в соответствии с объектами контроля;

2) в зависимости от состава участников игры готовит сценарий и регламент, дает конкретные задания по подбору необходимых для игры нормативных документов;

3) проводит инструктивное совещание руководителей групп, на котором определяет объекты контроля, виды и этапы контроля, ответственных за оформление отчетов по результатам контроля.

Участники игры:

1) подбирают по заданию руководителя игры необходимые нормативные документы для анализа работы предприятия и реальные показатели работы;

2) знакомятся с методикой оценки эффективности управленческой деятельности по следующим формулам.

Экономическая эффективность управленческой работы:

$$K_{\text{эр}} = Д / И_{\text{пр}}$$

где $K_{эр}$ - коэффициент эффективности работы;

D - доход за год;

$I_{пр}$ - издержки на производство и реализацию за год.

Уровень рентабельности производства и реализации продукции:

$$U_{рп} = \Pi_{ч} / \Pi_{р}$$

где $U_{рп}$ – коэффициент уровня рентабельности производства;

$\Pi_{ч}$ – чистый доход;

$\Pi_{р}$ – объем реализованной продукции.

Эффективность использования материальных запасов по стоимости реализованной продукции:

$$K_{змр} = \Pi_{р} / C_{мз}$$

где $K_{змр}$ – коэффициент использования материальных запасов;

$C_{мз}$ – стоимость материальных запасов;

3) готовят предложения по объему контроля на каждом из объектов контроля для обсуждения в игровых группах.

Цель игры.

Приобрести практические навыки в организации контроля по его видам и этапам.

Условия игры:

1. Предприятие работает ритмично, поставки и сбыт осуществляются без перерывов, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.

2. Исходные данные для контроля участники игры берут из документов предыдущих деловых игр.

3. Руководители предприятия и среднее звено управляющих выступают в роли проверяемых, специально назначенные студенты выполняют роль контролеров (по объектам контроля).

4. Удельный вес производственных запасов сырья, основных материалов и полуфабрикатов в общей сумме оборотных производственных фондов составляет 38,4 % (это соответствует показателю удельного веса производственных запасов для отраслей машиностроения и металлообработки на начало 90-х годов).

Сценарий игры.

Руководитель игры ставит задачу перед всеми участниками игры определить коэффициенты эффективности управления, уровня рентабельности и использования материальных запасов. Данная работа проводится по упрощенной схеме с использованием приведенных трех формул.

После выполнения этой задачи руководитель дает вводную. В следующем году предприятие увеличивает объем производства основной продукции на 5 %. Необходимо разработать ряд мер по повышению эффективности управления, уровня рентабельности и более эффективному управлению материальными запасами.

В связи с ограниченным учебными рамками временем, решить все проблемы, возникшие в связи с расширением производства, не представляется возможным. Поэтому необходимо

сосредоточить внимание на одной проблеме и попытаться решить ее наиболее полно, например, повышение эффективности управления материальными запасами.

При изучении мировой практики деятельности менеджеров в данном направлении следует учитывать отечественный, американский и японский опыт.

На отечественных предприятиях оценка запасов производилась, прежде всего, как оценка оборотных производственных фондов.

Руководитель игры после повторения студентами материала о мировом опыте управления запасами предлагает более подробно и внимательно рассмотреть проблему повышения эффективности управления запасами на «своем» предприятии с учетом состояния российской экономики.

Участники игры проводят необходимые расчеты и намечают меры по повышению эффективности управления запасами. Каждая группа участников игры вырабатывает свой подход с использованием опыта мировой практики и с учетом конкретных российских условий.

Руководитель игры предлагает участникам обменяться мнениями по данному вопросу и выработать приемлемую концепцию повышения эффективности управления материальными запасами в целом для данного предприятия.

Руководитель игры подводит итоги дискуссии, затем участники игры должны документально оформить принятые решения.

Регламент (расписание) деловой игры.

Время на деловую игру - 4 часа. На первую часть «Определение эффективности управления, уровня рентабельности и состояния дел с запасами» может быть выделено до 1,5-2-х часов; на вторую часть «Решение проблемы повышения эффективности управления запасами» - оставшееся время.

Выход (итог) игры.

1. Письменно оформленные предложения по трем направлениям игры: предложения по совершенствованию управления при готовящейся схеме расширения объемов производства на 5 %, по росту рентабельности и сокращению запасов.

2. Руководство предприятия дает отчеты в целом по предприятию, руководители отделов и служб - по своим подразделениям.

Практическое занятие №9 Решение ситуационных задач по теме Сущность, содержание и классификация методов управления

Цель: Развитие практических навыков к использованию методов управления в профессиональной деятельности

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

Внимательно изучить материал о практическом применении тех или иных видов методов управления.

Задание:

1. Разработать конкретную программу применения принципов и методов управления – экономических, административных и социально-психологических в процессе управления производственной бригадой (коллективом) на участке цеха.
2. Оформить свою программу в виде списка или «древа целей».

Вывод: по результатам выполнения задания проанализировать сравнительную эффективность трёх основных групп методов управления и сделать выводы.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислить существующие методы управления
2. Что означает понятие «методы управления»?
3. На что ориентирована направленность методов управления?
4. Что означает термин «содержание методов управления»?
5. Что означает термин «организационная форма методов управления»?
6. В чём заключаются экономические методы управления и в каких формах они применяются?
7. Какова суть организационно-распорядительных методов управления?
8. Что такое организационное воздействие?
9. В каких формах применяются методы распорядительного воздействия?
10. Что предполагают социально-психологические методы управления?
11. Назвать социально-психологические факторы, влияющие на эффективность производства и качество труда.

Практическое занятие № 10 Решение практических ситуаций на тему Принятие управленческих решений с использованием системы методов управления и мотивации сотрудников организации

Цель: Развитие практических навыков к самостоятельной работе по принятию управленческих решений.

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Ход работы:

Задание № 1. Ответьте устно на контрольные вопросы:

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Перечислите основные требования к управленческим решениям.

Задание № 2. Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенным ситуациям. Ответ пояснить.

Ситуация 1 Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 1. Ваши действия?

Таблица 2 – Характеристик и работников Характеристик а работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Возраст, лет	34	27	21	47
Семейное положение	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	-	Жена и 18-летний сын
Образование	Выпускница профессиональн ого училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
Состояние здоровья	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Нет проблем
Стаж, лет	8	5	2	6
Другие характеристик и	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
Планы на будущее	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

Ситуация 2 Примите оптимальное решение

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, 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?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.
4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

Ситуация 3 Примите оптимальное решение

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 08:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 4 Примите оптимальное решение

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

Постановка задачи

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 5 Примите оптимальное решение

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. 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.

4. Прежде всего, представьтесь, поинтересуйтесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Практическое занятие №11 Алгоритм решения управленческих проблем

Цели:

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
2. Приобретение практики в коллективной выработке решений.

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Исходная информация:

В своей практической деятельности руководитель постоянно сталкивается и решает проблемы организационно-управленческой деятельности. Студентам предлагается то, что делает менеджер на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, т. Е. В определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Задача состоит в том, что бы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

Ход игры:

1. На бланке участника игры в гр. 3 «Индивидуальная оценка» обозначьте очередность действий при решении проблем, начиная с №1 по №18. При групповой работе то же обозначение проставьте в гр. 4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения гр. 5 «Эталон» рассчитайте и заполните гр. 6-7 (40-50 мин.).

Таблица 1

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивидуальная ошибка	Групповая ошибка
1.	Построение проблемы					
2.	Документальное оформление задач					
3.	Определение разрешимости					

	проблемы					
4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого					
5.	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме					
6.	Оформление решения					
7.	Разработка вариантов решения проблемы					
8.	Определение существования проблемы					
9.	Оценка новизны проблемы					
10.	Контроль за выполнением решения					
11.	Выбор решения					
12.	Оценка вариантов решения					
13.	Организация выполнения решения					
14.	Постановка задачи исполнителям					
15.	Выбор критериев оценки вариантов решения					
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами					
17.	Формирование проблемы					
18.	Определение причин возникновения проблемы					
Сумма ошибок						

Примечание: Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор решения» - №13, а Ваше мнение «Выбор решения» - №9, следовательно, ошибка равна 4 единицам (без учета знака).

2. Сделайте выводы

Практическое занятие № 12 Изучение приемов делового и управленческого общения в профессиональной деятельности

Цель: Развитие практических навыков деловой коммуникации; формирование умения применять элементы делового общения в обстановке деловых переговоров

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Практические задания

Задание 1. Прочитайте, проанализируйте и запишите наиболее существенные правила и задачи делового разговора.

Правила делового разговора:

- Сформулируйте конкретные цели.
- Составьте план.
- Выберите время, удобное для вас и ваших собеседников, достаточное для разговора.
- Выберите подходящее место.

Задачи начала разговора:

- Привлеките внимание и создайте атмосферу взаимного доверия.
- Подчините свою тактику целям.
- Оперировать “открытыми” и “закрытыми” вопросами.
- Старайтесь, чтобы говорили в основном ваши собеседники.
- Фиксируйте полученную информацию.
- Прекращайте беседу сразу после достижения намеченной цели.

Задание 2. Решите проблемную ситуацию.

Ситуация. Предприниматель в течение длительного времени вел переговоры с известной фирмой. Речь шла об инвестициях в его предприятие достаточно большой суммы. На итоговой встрече в тот момент, когда предприниматель произнес стоимость, партнер неожиданно отвел глаза в сторону, резко откинулся на спинку вращающегося стула и развернулся от предпринимателя.

Действия предпринимателя:

1. Считает, что партнера не устраивает первоначальная сумма инвестиций, и снижает ее.
2. Решает, что действия партнера не связаны с переговорами, задает несколько вопросов и понимает, что не стоит снижать размеры инвестиций.

Действия партнера:

1. Не хочет вкладывать первоначальную сумму.
2. Неожиданно вспомнил, что забыл передать важную документацию другому деловому партнеру, и машинально повернулся к телефону.

Задание: выберите ситуацию, которой, на ваш взгляд, закончились эти переговоры:

1. Контракт заключают, но предприниматель теряет от первоначальной стоимости три процента.
2. Контракт заключается на выгодных для предпринимателя условиях.

Задание 3. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Умение слушать необходимо менеджеру.
2. Целью коммуникаций является передача информации.
3. Получателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель).
4. Декодирование — процесс восприятия.
5. Социальные барьеры мешают профессиональному росту.
6. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.
7. Предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.
8. В деловом общении следует избегать книжных слов.
9. Если изменить свое поведение, то изменится ситуация и реакция партнера.
10. Регулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.
11. Не надевают в деловой обстановке босоножки.
12. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
13. Без нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.
14. Как правило, людям не удастся контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.
15. Причиной недопонимания может быть самовлюбленность работника.
16. Бизнес и этика — понятия несовместимые.
17. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.
18. Руководителям свойственно недооценивать подчиненных.

19. Успех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.
20. Искажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

Практическое занятие №13 Составление плана совещания, переговоров, бесед

Цель: научить студентов методикам составления плана проведения совещания, переговоров, бесед

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

Задание:

1. Составить план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности.
2. Наметить возможные решения по итогам разработанного плана совещания.

Вывод: проанализировать эффективность результатов совещания по выбранной теме (по профилю своей специальности).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Перечислить этапы организации и проведения деловых совещаний
2. Из каких элементов складывается подготовка к совещанию?
3. Как определить оптимальную продолжительность делового совещания?
4. Что такое регламент? Для чего и как он устанавливается?
5. Что такое протокол совещания? Кто его ведёт, и какие основные моменты в нём фиксируются?
6. Перечислить позиции, которые должны быть отражены в протоколе делового совещания
7. Как подводятся итоги совещания и принимаются его решения?

Практическое занятие №14 Решение конфликтных ситуаций

Цель занятия. Закрепление знаний студентов о сущности конфликта, развитие у них навыков анализа конфликтных ситуаций различных типов и формирование умения принимать управленческие решения в сложных ситуациях социального взаимодействия.

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Варианты решения задач обсуждаются в учебной группе.

Задача 1

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Задача 4

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 5

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придираться к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

Практическое занятие № 15 Изучение и определение эффективных источников поиска и методов отбора персонала

Цель: определение наиболее эффективных источников поиска и методов отбора персонала

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Норма времени: 2 часа

Форма организации работы на учебном занятии: индивидуальная.

Обеспечение занятия: ноутбук, проектор, интерактивная доска, раздаточный материал.

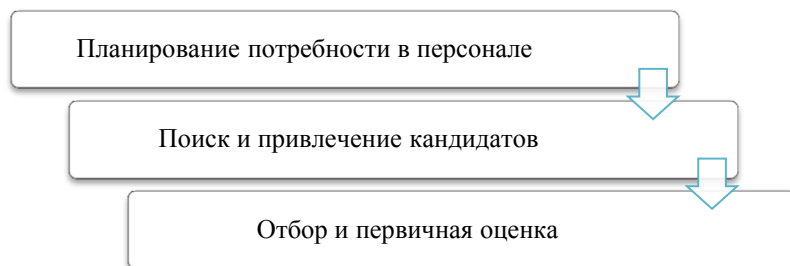
ХОД РАБОТЫ:

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
1.	Введение в тему	Самостоятельно изучите теоретический материал
2.	Задания 1-3	Перенесите таблицы в тетрадь и заполните
4.	Вывод	Напишите вывод об эффективности источников поиска и методов отбора персонала

Введение в тему:

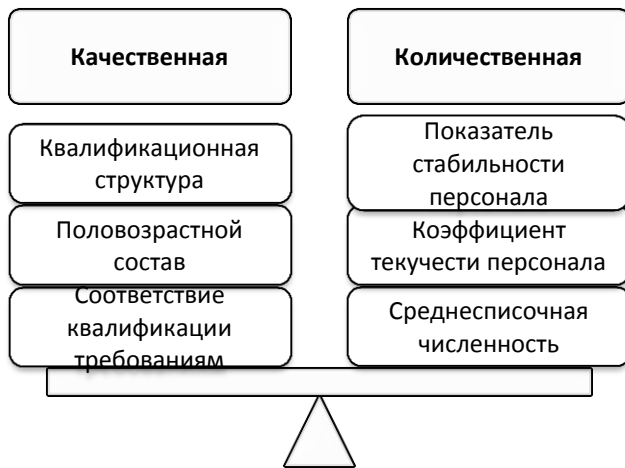
Привлечение и отбор кандидатов

Алгоритм процесса подбора персонала



Планирование потребности в персонале

Виды потребности в персонале:



Внешние источники привлечения кандидатов для работы в компании:

- Интернет;
- СМИ;
- государственные службы занятости;
- агентства по подбору персонала;
- учебные заведения;
- другие компании;
- молодежные общественные организации;
- профессиональные клубы.

Для привлечения кандидатов из внешних источников, рекомендуются следующие методы:

- проведение выставок / конференций, ярмарок вакансий, семинаров;
- работа со средствами массовой информации (пресса, радио, телевидение, Интернет и другие);
- проведение «дней карьеры» и факультативных профориентационных мероприятий в учебных заведениях;
- членство менеджеров по персоналу в различных профессиональных клубах и общественных организациях;
- активный PR компании;
- конкурсы профессионального мастерства.

Внутренние источники:

- кадровый резерв организации;
- «инициативные» кандидаты;
- другие сотрудники компании;

- круг общения персонала / личные контакты;
- бывшие работники компании.

Для активизации внутренних источников необходима работа кадровых менеджеров по организации:

- дней «открытых дверей»;
- практики и стажировок;
- внутрикорпоративных досок объявлений/интранета/корпоративной газеты;
- «дней карьеры»;
- программы «быстрой» карьеры;
- информационных совещаний;
- корпоративных профессиональных конкурсов.

Внутренний источник персонала используют в случаях:

- при стремлении руководства к минимальной численности штата (сотрудники частично высвобождаются и перераспределяются, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- при горизонтальном перераспределении работников;
- при вертикальном перемещении персонала, например, уход человека с должности, соответствующей определенной ступени иерархической лестницы, компенсируется повышением сотрудника с позиции уровнем ниже.

Технологии привлечения кандидатов:

- **Рекрутинг** (*recruiting*) - поиск и отбор персонала среднего и низшего звена.
- **Эксклюзивный поиск** (*executive search*), **прямой поиск**, **целевой поиск** - целенаправленный поиск персонала (топ-менеджеров и редких специалистов) как среди свободных кандидатов, так и среди работающих.
- **Хедхантинг** (*headhunting*) – разновидность эксклюзивного поиска для переманивания кандидата в компанию.
- **ПРЕЛИМИНАРИНГ** (*preliminaring*) – привлечение на работу перспективных молодых специалистов через производственную практику или стажировку.

Анализ документов кандидата: резюме (CV), сопроводительные и рекомендательные письма, анкеты, портфолио и другие работы.

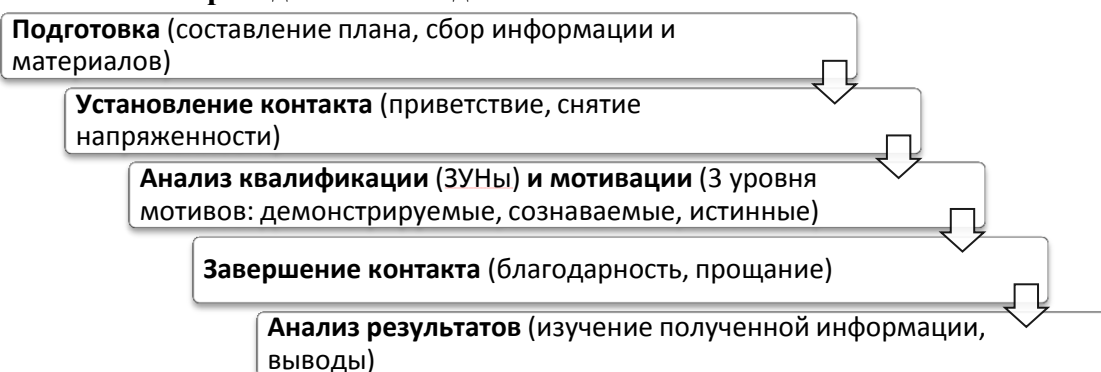
Пакет документов: сетка просмотра резюме, бланк проведения телефонного интервью, бланк проведения структурированного собеседования

Резюме (*curriculum vitae*; CV) - часть биографии, касающаяся сферы образования и опыта работы

№	Вид резюме	Характеристика
---	------------	----------------

1	Хронологическое	Традиционный тип резюме с перечислением личных данных кандидата, образования, места работы и достижений. Данное резюме удобно читать, оно может быть выполнено в прямом и обратном хронологическом порядке.
2	Функциональное	Перечисление видов трудовой деятельности кандидатов, главное внимание уделяется квалификации и работе, профессиональная деятельность может быть разбита на группы, озаглавленные <i>продажи, маркетинг, консультации, преподавание</i> и т.д. В данном формате отсутствует привязка навыков и достижений к конкретному времени и месту работы
3	Комбинированное	Сочетает в себе признаки хронологического и функционального резюме: в хронологическом порядке перечисляются профессиональная деятельность кандидата и описываются его успехи в разных областях. Подобное резюме довольно объемно и не каждый работодатель будет его дочитывать до конца
4	Таргетированное	"Target" в переводе с английского означает "цель". Резюме, созданное для определенной вакансии конкретной организации

Этапы проведения собеседования



Виды интервью (классификация)

По структурированности	• Структурированное • Неструктурированное
По способу проведения	• Личная встреча • Телефонный разговор • On-line интервью
По количеству участников	• Индивидуальное • Групповое • Панельное
По составу интервьюеров	• HR, психолог • Служба безопасности • Непосредственный руководитель, ЛПР
По направленности	• Биографическое • Кейс-интервью (ситуационное) • Интервью по компетенциям

Методики, используемые при проведении интервью:

№	Методика	Основная характеристика
---	----------	-------------------------

1	Методика проведения группового интервью	Групповое интервью направлено для первичного отбора соискателей на должности, не требующие уникальных навыков и значительной квалификации. Группа состоит из 3-5 человек. Время для опроса: 45-60 мин. Заполняется анкета, состоящая из 10-15 пунктов. После заполнения проводится непосредственно само интервью. В конечном итоге выбирается наилучший кандидат.
2	Методика проведения поведенческого интервью	Поведенческое интервью дает возможность выработать линию поведения кандидата в будущем. С этой целью задаются вопросы о предыдущих местах работы. Внимание должно сосредоточиваться на аспектах, касающихся вакансии. Вопросы формулируют так, что кандидату необходимо привести конкретные примеры: «опишите ситуацию, когда...», «приведите примеры того, как...».
3	Методика проведения проективного интервью	Проективные методики основываются на том, что человек склонен проектировать свой жизненный опыт и представления на действия других людей для того, чтобы их объяснить. Отвечая на проективные вопросы, человек объясняет поведение, действия, мотивы других людей с учетом собственного опыта, виденья и позиций. Использование проективных методик полезно при проведении интервью за счет уменьшения социально желаемых ответов.
4	Методика проведения ситуационного интервью	Технология ситуационного интервью основывается на использовании определенных ситуационных задач. Кандидату необходимо выбрать один из предложенных вариантов или же описать модель разрешения сложившейся ситуации. Выбирая определенную модель поведения, кандидат демонстрирует наиболее приемлемый (желательный, оптимальный) для себя вариант. Интервьюер может определить, насколько выбранная кандидатом модель поведения совпадает с приемлемыми в организации моделями.
5	Методика проведения стрессового интервью	Стрессовое интервью - это интервью, при котором специально создается нервная, напряженная для кандидата обстановка, чтобы вывести его из равновесия. Этот метод помогает выявить такие качества, как стрессоустойчивость, коммуникабельность, гибкость поведения. В стрессовом интервью могут принимать участие два интервьюера. При этом первый задает профессиональные вопросы и положительно оценивает ответы кандидата, второй - жесткие вопросы, выражает недоверие к кандидату, критикует его, не соглашается

Параметры метапрограмм

Метапрограммы – способы мышления человека, на основании которых строится его поведение



Метапрограммы

У людей есть несколько шаблонов мышления

В зависимости от комбинации шаблонов человек демонстрирует различное поведение

Это поведение может подходить или не подходить под определенный род деятельности

Шаблоны можно измерить

Самых важных есть шесть

- Референция
- Стремление/Избегание
- Процесс/Результат
- Сходства/Различия
- Одиночка/Менеджер/Командный игрок
- Активность/Рефлексивность

1. Метапрограмма: Референция

Референция это: Ориентированность на собственное либо чужое мнение при принятии решения

1. Внешняя референция:
2. Внутренняя референция

Принцип построения вопросов:

Кандидата просят дать оценку чему либо...

После чего просят объяснить эту оценку

2. Метапрограмма: Стремление – Избегание

Стремление - избегание это: Особенность речи человека выражающаяся в положительных (прямых) или отрицательных (через "не") формулировках при описании чего-либо

Стремление

Поведение выражается в:

Стратегия поведения человеком описывается как: "Для того что бы... что-то произошло"

Избегание

Поведение выражается в:

Ориентированы на поиск ошибок и негатива

Склонны к постоянным перепроверкам и избеганию рисков

Стратегия поведения человеком описывается как: "Для того что бы не... произошло"

3. Метапрограмма: Процесс – Результат

Процесс - результат это: Склонность к выполнению множества однотипных (процесс) или единичных уникальных (результат) действий

Процесс:

Поведение выражается в:

- Спокойном ритме работы

- Стремлении к отсутствию изменений

Результат:

Поведение выражается в:

- Быстром достижении конкретной цели
- Склонны к нарушению технологий если это ускоряет достижение цели

Эффективен на:

Разовых задачах с измеримым результатом

Работах требующих высокой скорости принятия решения

Принцип построения вопросов:

Человеку предлагают представить ситуацию которая произойдет в ближайшее время

Описать свои ожидания от этой ситуации

4. Метапрограмма: Сходства - Различия

Сходства различия это: Склонность человека к нахождению сходств или различий при каком-либо сравнении

Сходства

Поведение выражается в:

Сремится к компромиссам в конфликтных ситуациях

Быстро находит общие темы и интересы при общении с незнакомыми людьми

Эффективен на:

Работах требующих решения конфликтных ситуаций

Различия

Поведение выражается в:

Такие люди хорошо видят ошибки

Такие люди чаще раздувают конфликты чем сводят их к компромиссу

Принцип построения вопросов:

Кандидату предлагают сравнить два аналогичных неважно чего...

5. Метапрограмма: Одиночка - Менеджер - Командный игрок

Одиночка - Менеджер - Командный игрок это:

Предпочтения человека работать самостоятельно, в команде или в качестве руководителя

Одиночка

Поведение выражается в:

Наибольших результатов добивается при работе в одиночку

Склонен к конфликтам если работает в команде

Четко определяет зону своей ответственности

Склонен к личной ответственности за свои действия, в случае введения коллективной ответственности может быть демотивирован

Менеджер

Поведение выражается в:

Генерирует идеи для всей команды

Убеждает людей в правильности своих идей

Добивается реализации этих идей командой

Готов принимать на себя ответственность за действия команды.

Без навыков управления может превращаться в деспота.

Потенциальный неформальный лидер.

Командный игрок

Поведение выражается в:

Наибольших успехов добивается при работе в команде

Легко управляем

Нуждается в одобрении и поддержке

Заинтересован в успехе команды

При изоляции от коллектива будет сильно демотивирован

Склонен к размытию зон ответственности

Эффективен на:

Работе в офисе или в полях при условии частых встреч с коллегами и руководством
Работах с четкой системой взаимодействия с коллегами
Работах где можно оценить личный вклад в общее дело

Виды тестирования при приеме на работу:

- *Профессиональные* (бухгалтерские, уровень знания иностранного языка, владения компьютерными программами и т.д.)
- *Интеллектуальные* (оценка развития мышления, особенности восприятия, внимание, память, аналитические способности и т.д.)
- *Психологические/личностные* (тип темперамента, черты характера, личностные качества, индивидуальные особенности и т.д.)

Задание 1

Определите наиболее эффективные источники поиска следующих специалистов:

Вакансия	Оптимальные источники поиска
Программист	
Дизайнер-иллюстратор	
Исполнительный директор	
Менеджер по работе с клиентами	

Задание 2

Определите оптимальные методы отбора кандидатов для следующих вакансий:

Вакансия	Оптимальные методы отбора кандидатов
Руководитель отдела дизайна	
Арт-директор	

Задание 3

Выделите как можно больше метапрограмм

Кейс 1. Моя предыдущая работа (я в продажах с 2008 г.) также была связана с постоянным общением с людьми и необходимостью убеждать и оказывать влияние. Поэтому мне было очень легко адаптироваться к работе в продажах, и я смогла быстро достичь очень хороших результатов в дистрибьюторской компании: мой бонус через полгода после начала работы был самым высоким в отделе. Но я считаю, что по-настоящему научиться системе продаж можно только в компании-производителе. Мне было очень трудно уходить из компании, т.к. там был очень дружный коллектив, но надо было двигаться вперед. Поэтому я начала активный поиск работы, и уже через месяц прошла конкурс в компанию N. Моя новая должность «менеджер по работе с VIP-клиентами» и я веду только ключевые сбытовые сети, что и есть самое интересное. Именно здесь понятна и заметна твоя роль. Мне удалось добиться существенного роста объема продаж в двух наших крупных сетях, проанализировав вместе с отделом маркетинга динамику отдела продаж, я предложила варианты промоутеров, просчитав их эффективность. После внедрения новой системы в первый же месяц появился существенный результат.

Кейс 2. С детства я увлекался компьютерами, в школе нравилась информатика. Но после окончания школы мне пришлось пойти по стопам отца (он у меня повар) и работать в ресторане официантом. Работа мне казалась бестолковой и стрессовой. Гости были вечно недовольны и менеджер ресторана считал, что во всем виноваты официанты. Однажды мой друг показал объявление о компьютерных курсах. Мы вместе отучились на них и сейчас я работаю программистом. Мне очень нравится эта деятельность,

поскольку есть возможность креативно подходить к выполнению технических заданий. Я доволен, что мне не приходится делать изо дня в день одно и то же. Мои успехи замечает наш IT-директор и поощряет мои идеи. К тому же я могу два раза в неделю работать удаленно.

Кейс 3. После окончания университета, я работала в нескольких компаниях на должности оператора, секретаря, помощника руководителя. Работа нравилась, но хотелось быть более самостоятельной в принятии решений, а не только выполнять указания руководства. Окончив курсы повышения квалификации по кадровому менеджменту, я нашла работу специалистом по кадрам в одной крупной компании. Проработала там около года и поняла, что работа только с документами утомляет и раздражает меня, мне не хватало общения с людьми. Начальник отдела кадров часто делала мне замечания по оформлению приказов, но мне казалось, что на такие мелочи не стоит обращать внимания. В результате я решила перейти в отдел подбора персонала и с первого же дня поняла, что это именно то, что мне доставляет удовлетворение. Эта деятельность также связана и с документальной работой (резюме, анкеты, бланки и пр.), но в этом есть доля креативности. Также мне очень нравится то, что можно видеть результат своего труда, когда из новых сотрудников, которые еще вчера не были знакомы друг с другом, формируется команда единомышленников. Работа рекрутера представляется мне очень интересной, я применяю в работе различные методы и подходы, что позволяет достичь отличного результата.

Метапрограммы	Кейс 1	Кейс 2	Кейс 3
Референция			
Стремление/Избегание			
Процесс/Результат			
Сходства/Различия			
Одиночка/Менеджер/Командный игрок			
Активность/Рефлексивность			

Практическое занятие № 16 Отработка методики профессиональной ориентации и социальной адаптации сотрудников

Цель занятия – изучение процессов профессиональной ориентации и адаптации персонала

Задачи:

Приобретаемые умения: у 1, 2, 3, 4

Приобретаемые общие и профессиональные компетенции: ОК 11, ПК 2.2, 2.3, 2.4

Норма времени: 2 часа

ХОД РАБОТЫ:

№ п/п	Содержание работы	Методические указания
-------	-------------------	-----------------------

1.	Введение в тему	Самостоятельно изучите теоретический материал
2.	Задание 1	Перенесите таблицу в тетрадь и проранжируйте по степени важности аспекты адаптации для разных категорий сотрудников
3.	Задание 2	Перенесите таблицу в тетрадь и определите, какие методы подходят для разных видов адаптации
4.	Задание 3	Перенесите таблицу в тетрадь и определите зоны ответственности за адаптацию персонала (X)
5.	Вывод	Напишите вывод

Введение в тему

Адаптация (от лат. *adaptio* – *приспосабливать*) – приспособление нового работника к условиям и правилам, действующим в компании

Цели адаптации:

- Уменьшение стартовых издержек при освоении новым работником своего рабочего места
- Дооценка соответствия кандидата должности
- Смягчение вхождения нового сотрудника в К
- Сокращение потенциальной текучести кадров

Сроки адаптации и конкретные программы зависят от многих факторов:

- предыдущий опыт сотрудника;
- возраст;
- психологический тип;
- профессия;
- уровень в иерархии;
- совпадение личных ценностей сотрудника с ценностями компании и др.



Основные вопросы адаптации:

1. Кого адаптировать (*категории сотрудников*)?
2. Когда происходит процесс адаптации (*этапы*)?

3. Как адаптировать (*мероприятия и инструменты*)?
4. Кто ответственен за процесс адаптации (*участники адаптационного процесса*)?

Мероприятия системы адаптации

1. Определение рабочего места
2. Знакомство с организацией, традициями
3. Введение в коллектив
4. Составление плана работ на срок испытания
5. Обучение на рабочем месте
6. Оценка по окончании срока испытания

Этапы процесса адаптации

В крупных организациях при большой текучести кадров трудно реализовывать индивидуальный подход. Как правило, разрабатываются общие принципы и процедуры для каждой категории сотрудников. Например, для рабочих, служащих, представителей управленческого звена. Составление программ проводится с учетом нескольких этапов адаптации.



Этап общей ориентации – знакомство нового сотрудника с компанией и подразделением, с общими правилами. На этой стадии он составляет для себя «карту местности» (пока без тонких деталей), которая поможет ему чувствовать себя увереннее в непривычной обстановке. Для этого работнику нужно предоставить следующую информацию:

- общие сведения о компании и отделе, краткая история их становления и развития;
- трудовой распорядок фирмы;
- общие правила, традиции, внутренние стандарты взаимодействия (например, возможность пить чай на рабочем месте, требования к внешнему виду или обращению сотрудников друг к другу и т.п.);
- системы поощрений и наказаний;
- структура предприятия или подразделения (в зависимости от их размеров);
- расположение кабинетов, наиболее важных помещений (мест, предназначенных для обеда, курения и т.п.), различные бытовые аспекты;
- местоположение кассы, время и порядок получения заработной платы;
- социальный пакет;
- возможность узнать ответы на вопросы, которые появятся позже.

Все эти сведения или часть их предоставляются устно, в беседе или в виде «**Памятки новому сотруднику**». Желательно устроить экскурсию по фирме, познакомить с персоналом, особенно с теми людьми, с которыми человеку предстоит часто взаимодействовать.

На **этапе вхождения в должность** новичок ближе знакомится с коллективом своего подразделения. Кроме того, он должен узнать следующее:

- структуру, функции, цели отдела;

- его внешние и внутренние взаимоотношения;
- непосредственные задачи, обязанности сотрудника (детально и подробно);
- важность данной позиции, ее связь с другими на предприятии;
- нормативы качества выполненной работы;
- дополнительные ожидания (например, порядок замены отсутствующего сослуживца);
- необходимую отчетность;
- виды помощи, в каких случаях она может быть оказана;
- процедуры, правила и предписания, касающиеся нового работника.

Блок этой информации может быть предоставлен на собеседовании с непосредственным руководителем и/или курирующим специалистом, а также в виде существующей на предприятии нормативной документации (должностной инструкции, положения о подразделении, материалов, касающихся обязанностей и др.).

На **этапе действенной адаптации** новичок приспосабливается в ходе работы к своему статусу, начинает строить отношения с коллегами, начальником, осваивает ситуацию уже не теоретически, а на практике. В это время нужно дать сотруднику возможность активно действовать в различных сферах, проверять на себе и апробировать полученные знания об организации. В данный период важно, чтобы руководитель или куратор оказывал ему поддержку, регулярно вместе с ним проводил оценку его труда и особенностей общения с сослуживцами. При этом нужно соблюдать баланс между его работой и адаптационными процедурами. Этап действенной ориентации обычно достаточно точно отражает стиль коммуникации, традиционно сложившийся в компании.

И последний этап привыкания нового человека к предприятию – это **непосредственно функционирование**. Постепенно преодолеваются производственные и межличностные проблемы, сотрудник «притирается» к коллективу, начинает стабильно трудиться. Если процесс адаптации не организуется и не сопровождается, то, как правило, он длится 1–1,5 года. Если же он регулируется, то этап эффективной работы может наступить уже через несколько месяцев. Сокращение этого периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если привлекается большое количество персонала.

Критерии успешности прохождения адаптационного периода

- ✓ Уверенно ориентируется на рабочем месте
- ✓ Рабочие показатели соответствуют установленным стандартам
- ✓ Овладение профессиональной ролью
- ✓ Высокая степень удовлетворенности своим трудом
- ✓ Повышение социально-профессионального положения сотрудника

Задание 1

Проранжируйте по степени важности аспекты адаптации для разных категорий сотрудников (1234)

Категории сотрудников	Профессиональная	Корпоративная	Психологическая	Физиологическая
Топ-менеджеры				
Руководители среднего звена				
Специалисты				
Молодые специалисты				
Линейный персонал				
Сотрудники удаленных офисов				

Задание 2

Определите, какие методы подходят для разных видов адаптации (X):

№	Метод	Профессиональная	Корпоративная	Личностная
1	Инструктаж			
2	Кросс-тренинг			
3	Ученичество и наставничество			
4	Ротация			
5	Обучение на рабочем месте			
6	Самостоятельное обучение			
7	Деловые игры			
8	Лекция			

Задание 3

Определите зоны ответственности за адаптацию персонала

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	Непосредственного руководителя	Менеджера по персоналу
Составление программы ориентации		X
Ознакомление с компанией, ее историей, кадровой политикой, условиями труда и т.п.		
Объяснение задач и требований к работе		
Введение работника в рабочую группу		
Составление плана работы для нового работника на время испытания		
Составление плана обучения на время адаптации		
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников		
Контроль прохождения испытания		
Курирование прохождения адаптации		
Принятие решения по итогам испытания		

Информационное обеспечение реализации программы

Для реализации программы учебной дисциплины библиотечный фонд ВГУЭС укомплектован печатными и электронными изданиями.

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Основные источники:

1 Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 566 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08046-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451068>

2 Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449621>

3 Менеджмент. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452214>

Дополнительные источники

1. Менеджмент: традиционные и современные модели : справоч. пособие / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 474 с. — (Справочники ИНФРА-М). — www.dx.doi.org/10.12737/21609. - ISBN 978-5-16-105102-3. - Текст : электронный. <https://znanium.com/catalog/product/563587>

2. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010495-9. - Текст : электронный. <https://znanium.com/catalog/product/1006742>

3. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия : словарь / Г.В. Кисляков, Н.А. Кислякова. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 176 с. — (Библиотека малых словарей «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009748-0. - Текст : электронный. <https://znanium.com/catalog/product/1014949>

4. Менеджмент: традиционные и современные модели : справоч. пособие / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 474 с. — (Справочники ИНФРА-М). — www.dx.doi.org/10.12737/21609. - ISBN 978-5-16-105102-3. - Текст : электронный. <https://znanium.com/catalog/product/563587>

Электронные ресурсы

1. Ауезова К.Т. Менеджмент: учебно-методическое пособие / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://uchebnik-besplatno.com/menedjment-uchebnik/uchebno-metodicheskoe-posobie-menedjment.html>

2. Менеджмент в России и за рубежом. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/>

3. Федеральный образовательный портал: Экономика, социология, менеджмент. / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>