

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет  
им. Г.И. Носова»  
Многопрофильный колледж



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
ОП.11 МЕНЕДЖМЕНТ  
программы подготовки специалистов среднего звена  
по специальности СПО  
15.02.07 Автоматизация технологических процессов и производств  
(по отраслям)  
базовой подготовки**

Магнитогорск, 2017

**ОДОБРЕНО**

Предметно-цикловой комиссией  
Основ предпринимательской  
деятельности

Председатель: И.Ю. Боровских  
Протокол №7 от 14 марта 2017 г.

Методической комиссией

Протокол №4 от 23 марта 2017 г.

**Разработчик:**

преподаватель ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова» Многопрофильный  
колледж Юлиана Александровна Елифанова

Методические указания разработаны на основе рабочей программы  
учебной дисциплины «Менеджмент».

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Введение	4
2 Методические указания	6
Практическая работа 1	6
Практическая работа 2	7
Практическая работа 3	8
Практическая работа 4	9
Практические работы 5,6	10
Практическая работа 7	12
Практическая работа 8	14
Практическая работа 9	15
Практическая работа 10	18

# 1 ВВЕДЕНИЕ

Важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки обучающихся составляют практические занятия.

Состав и содержание практических занятий направлены на реализацию Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование профессиональных практических умений (умений выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующем в профессиональной деятельности) или учебных практических умений (умений решать задачи), необходимых в последующей учебной деятельности.

В соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Менеджмент» предусмотрено проведение практических занятий.

В результате их выполнения, обучающийся должен:

**уметь:**

- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных;
- мотивировать исполнителей на повышение качества труда;
- обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования исполнителей;

Содержание практических и лабораторных занятий ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального модуля программы подготовки специалистов среднего звена по специальности и овладению **профессиональными компетенциями:**

ПК 2.4. Организовывать работу исполнителей

А также формированию **общих компетенций:**

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

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

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

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

Выполнение обучающихся практических работ по учебной дисциплине «Основы экономики» направлено на:

- обобщение, систематизацию, углубление, закрепление, развитие и детализацию полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности;
- формирование и развитие умений: наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения, самостоятельно вести исследования, пользоваться различными приемами измерений, оформлять результаты в виде таблиц, схем, графиков;
- приобретение навыков работы с различными приборами, аппаратурой, установками и другими техническими средствами для проведения опытов;
- выработку при решении поставленных задач профессионально значимых качеств, таких как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Практические занятия проводятся после соответствующей темы, которая обеспечивает наличие знаний, необходимых для ее выполнения.

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

### Тема 1.1 Организация как объект менеджмента

#### Практическое занятие № 1 Составление организационной структуры предприятия

**Цель:** получить навыки составления заданных организационных структур, знать преимущества и недостатки организационных структур.

**Выполнив работу, Вы будете:**

уметь:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных.

**Материальное обеспечение:**

Конспект, учебник, тетрадь для практических работ.

**Задание:**

Составьте заданную структуру управления организации:

- 1) Линейная структура управления
- 2) Функциональная структура управления
- 3) Линейно-функциональная структура управления

**Вариант №1:**

Определить и составить структуру управления предприятия. Описать плюсы и минусы данной организационной структуры управления.

Исходные данные: предприятия «Антария», работает в две смены, по две бригады

Состав предприятия «Антария»:

- Директор;
- Начальник цеха (2 человека);
- Мастер (4 человека);
- Рабочие.

**Вариант №2:**

Определить и составить структуру управления предприятия. Описать плюсы и минусы данной организационной структуры. Описать плюсы и минусы заданной организационной структуры управления.

Состав предприятия «Van Ommeren»:

- Директор;
- Начальник отдела (2 человека);
- Заведующий группой (4 человека);
- Сотрудники.

**Вариант №3:**

Определить и составить структуру управления предприятия. Описать плюсы и минусы данной организационной структуры. Описать плюсы и минусы заданной организационной структуры управления.

Исходные данные: завод «Дормаш», работает в две смены, по две бригады.

Состав предприятия:

- Генеральный директор;
- Администрация;
- Зам. директора по социально-бытовым вопросам;
- Зам. директора по кадрам;

- Главный инженер;
- Главный экономист;
- Коммерческий директор;
- Финансовый директор;
- Главный бухгалтер;
- Отдел главного энергетика;
- Отдел главного механика;
- ОТК;
- Производственные цехи совместного использования;
- Отдел НИОКР;
- Директор сталеплавильного комплекса;
- Директор кузнечно-литейного комплекса;
- Директор завода землеройных машин;
- Директор завода спецтехники (бронетранспортеров).

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. На основе изученного, составить заданные организационные структуры в соответствии с вариантом задания.

#### **Ход работы:**

1. Организационная часть;
2. Проверка домашнего задания;
3. Повторения теоретического материала.
4. Выполнение практического задания
5. Подведение итогов работы.
6. Выдача домашнего задания.

#### **Форма представления результата:**

1. Название работы
2. Цель работы
3. Составленные организационные структур управления по каждому из вариантов.
4. Выводы.

#### **Критерии оценки:**

За каждый правильный ответ – 1 балл.

За неправильный ответ – 0 баллов.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

## Тема 1.1 Организация как объект менеджмента

### Практическое занятие № 2

#### Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность структурного подразделения

**Цель работы:** провести анализ внешней и внутренней среды организации, с целью выявления возможности организации противостоять изменяющимся факторам среды и своевременной реакции на них

#### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- находить и использовать необходимую информацию;
- выявлять влияние факторов среды прямого и косвенного воздействия на деятельность структурного подразделения;
- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных.

#### Материальное обеспечение:

Конспект, учебник, тетрадь для практических работ.

#### Краткие теоретические сведения:

Под внешней средой следует понимать совокупности объектов, обладающих следующими свойствами: они находятся за юридическими границами организации; они формируют определенные обстоятельства, воздействующие на процессы управления организацией; они не подвергаются задающим или управляющим воздействиям со стороны собственников и менеджеров организации.

Внешняя среда определяет динамику управления персоналом производственных подразделений, подразделений обеспечения с целью достижения и удержания ими заданных параметров и получения максимальной отдачи от вложенных финансовых, материальных, производственных, интеллектуальных, трудовых ресурсов при производстве и реализации товаров и услуг. В общем случае угрозы из внешней среды направлены на нарушение этой цели управления организацией. По характеру опосредованности связей внешняя среда делится на внешнюю среду прямого воздействия и внешнюю среду косвенного воздействия.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, помогут вскрыть угрозы и возможности.

Анализ проводится по основным составляющим внешней среды фирмы. Для проведения анализа по каждой составляющей предлагаются следующие вопросы:

1. Экономическая среда - Каков ожидаемый темп роста ВВП или промышленной продукции? Каков ожидаемый уровень инфляции? Какое изменение в экономике способно отрицательно повлиять на развитие рынка и спроса? Какие меры необходимо предпринять, если такое изменение произойдет?

2. Научно - техническая среда - Какие технические достижения, влияющие на себестоимость продукции и услуг, могут появиться? Какое развитие техники и технологии может повлиять на спрос наших товаров? Какие технологии могут представлять угрозу для области деятельности нашего предприятия? Какие меры необходимо предпринять с сегодняшнего дня, чтобы минимизировать влияние подобных изменений?

3. Политическая среда - Какие политические процессы, происходящие в обществе могут повлиять на нашу деятельность? Какие законы, и какие постановления, способные повлиять на наш бизнес, могут быть приняты в ближайшем будущем? Какие финансовые и налоговые инструкции могут повлиять на рентабельность нашего бизнеса? Каким образом ведется контроль

отрасли со стороны правительственных органов и как он будет развиваться? Что необходимо предпринять предприятию в случае возможных осложнений условий деятельности?

4. Социально - демографическая среда - Какие социально - демографические изменения затрагивают наш бизнес? Какие изменения в позиции покупателей могут повлиять на глобальный спрос? Каковы предсказуемые последствия этих изменений?

5. Экологическая среда - Какие процессы, применяемые нашими поставщиками, создают угрозу для окружающей среды? Как поступить если поставщики будут вынуждены изменить свой производственный процесс? Какие используемые нами процессы и сырьевые материалы создают угрозу для здоровья или окружающей среды? Может ли наше предприятие стать мишенью для экологических движений? Какие меры должны быть приняты в случае необходимых изменений?

Содержание вопросов могут быть адаптированы к конкретному случаю.

Под внутренней средой следует понимать совокупности объектов, обладающих следующими свойствами:

- ни находятся в юридических границах организации;
- они формируют обстоятельства, определяющие процессы преобразования информации, производства товаров и услуг;
- они должны подвергаться задающим или управляющим воздействиям со стороны собственников и менеджеров организации.

Внутренняя среда определяет содержание и динамику управления персоналом органов управления с целью получения его максимального вклада в достижение и удержание производственными и обеспечивающими подразделениями заданных параметров при производстве и реализации товаров и услуг. В общем случае угрозы из внутренней среды направлены на нарушение второй цели управления организацией.

К внутренней среде организации будем относить ее кадры, технические средства обеспечения управления и технические средства производства товаров и услуг, технические средства жизнеобеспечения, территории и помещения для их размещения и функционирования, организационную и производственную структуры предприятия, материальные, финансовые и социальные ресурсы.

В любой организации должен идти непрерывный процесс анализа внутренней среды на основе обновляющейся информации. Анализ внутренней среды позволяет вовремя скорректировать цели и задачи организации, определить внутренние возможности, сильные и слабые стороны, потенциал, основные навыки и умения, на которые можно рассчитывать в конкурентной рыночной борьбе.

### Задание:

1. Охарактеризуйте значение внешней среды организации, выделив основные параметры внешней среды.
2. Охарактеризуйте факторы внешней среды, разделив их на две группы: среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия.
3. Проведите изучение факторов внешней среды по следующим направлениям: экономические, политические, рыночные, технологические, социальные факторы, конкурентная среда и международная среда. Заполните табл. 1.

Таблица 1

Направления изучения	Исследуемые факторы

Охарактеризуйте значение внутренней среды организации.

4. Проведите анализ факторов внутренней среды организации и заполните табл. 2.

Таблица 2

Направления анализа	Факторы

--	--

5. На основе анализа факторов внешней и внутренней среды организации, используя, материалы работ 1-3 составьте паспорт организации (рис. 2).
6. Сделайте вывод по работе.

**Порядок выполнения работы:**

1. Повторение теоретического материала;
2. Ознакомится с заданием практической работы;
3. На основе теоретического материала, заполнить таблицы 1 и 2.

**Ход работы:**

1. Организационная часть;
2. Повторения теоретического материала;
3. Выполнение практического задания;
4. Подведение итогов работы;
5. Выдача домашнего задания.

**Форма представления результата:**

1. Название практической работы;
2. Цель практической работы;
3. Заполненная таблиц 1 и 2
4. Выводы.

**Критерии оценки:**

- За каждый правильный ответ – 1 балл.  
За неправильный ответ – 0 баллов.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

**Тема 1.4. Система мотивации труда**

**Практическое занятие № 3  
Разработка системы мотивации труда работников**

**Цель:** получить навыки анализа первичных и вторичных потребностей человека и разработать систему мотивации работников организации на достижение поставленных целей

**Выполнив работу, Вы будете:**

уметь:

- мотивировать исполнителей на повышение качества труда;
- использовать современные технологии менеджмента;
- обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования исполнителей.

**Материальное обеспечение:**

Конспект, учебник, тетрадь для практических работ.

**Задание:**

1. Заполните таблицу №1 «Основные положения теории мотивации».

Таблица №1.

**Основные положения теории мотивации**

Название теории мотивации	Основатель Данной теории	Период существования	Основные положения
1.			
2.			
3.			

2. Заполните таблицу №2. «Потребности, их проявление и средства удовлетворения».

Таблица №2.

**Потребность, их проявление и средства удовлетворения**

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
1. Самовыражение		
2. Признание и самоутверждение		
3. Принадлежность и причастность		
4. Безопасность		
5. Физиологические потребности		

**Порядок выполнения работы:**

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. На основе изученного материала, заполнить таблицы.

**Ход работы:**

1. Организационная часть;
2. Проверка домашнего задания;
3. Повторения теоретического материала.
4. Выполнение практического задания
5. Подведение итогов работы.
6. Выдача домашнего задания.

**Форма представления результата:**

1. Название работы;
2. Цель работы;
3. Выполненные задания №1 и №2.
4. Вывод.

**Критерии оценки:**

- За каждый правильный ответ – 1 балл.  
За неправильный ответ – 0 баллов.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

## Тема 2.1 Методы управления. Основы теории принятия управленческих решений

### Практическое занятие № 4 Принятие управленческих решений

**Цель:** получить навыки распределения методов управления и их содержание.

**Выполнив работу, Вы будете:**

- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных;
- обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования исполнителей

**Материальное обеспечение:**

Конспект, учебник, тетрадь для практических работ

**Задание:**

1. Заполните таблицу №3 «Характеристика методов принятия управленческих решений в организации».

Таблица №3.

«Характеристика методов принятия управленческих решений в организации»

Название группы методов управления	Используемые методы	Содержание используемых методов
1. Методы постановки проблемы		
2. Методы принятия решений		
3. Методы выбора решений		
4. Методы организации выполнения принятия решений		

**Порядок выполнения работы:**

4. Повторение теоретического материала;
5. Ознакомится с заданием практической работы;

6. На основе теоретического материала, заполнить таблицу «Характеристика методов принятия управленческих решений в организации».

**Ход работы:**

6. Организационная часть;
7. Повторения теоретического материала;
8. Выполнение практического задания;
9. Подведение итогов работы;
10. Выдача домашнего задания.

**Форма представления результата:**

5. Название практической работы;
6. Цель практической работы;
7. Заполненная таблица №3 «Характеристика методов принятия управленческих решений в организации»;
8. Выводы.

**Критерии оценки:**

За каждый правильный ответ – 1 балл.

За неправильный ответ – 0 баллов.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

**Тема 2.2. Принципы делового общения. Управление конфликтными ситуациями**

**Практическое занятие № 5**

**Разработка системы коммуникаций в организации**

**Цель:** получить представление о видах коммуникаций и их применение в организации.

**Выполнив работу, Вы будете:**

уметь:

- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных;
- обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования исполнителей

**Материальное обеспечение:**

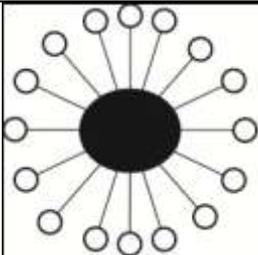
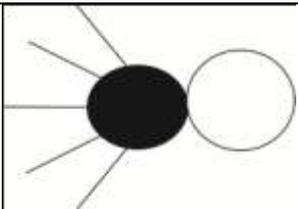
Конспект, учебник, тетрадь для практических работ

**Задание:**

Заполнить таблицу №4 «Коммуникативные структуры и роли»

«Коммуникативные структуры и роли»

ид коммуникационной структуры	Описание коммуникационной структуры	Пример коммуникационной структуры
<p align="center">А-Б-В</p> <p align="center">    Б</p> <p align="center">А    В</p>	<p>Простейшая структура, характерная при решении рутинных задач. «Б» выступает в роли «сито», через него проходит вся информация и задается темп работы.</p> <p>Б превращается в руководителя работы Аи В, выполняют свои локальные –задачи.</p>	
<p align="center">    Б        В</p> <p align="center">        А</p> <p align="center">Г        Д</p>	<p>Данная структура называется «звезда». Все управление из центра; хорошая структура для повторяющихся задач; качество работы группы зависит от качества работы руководителя.</p>	
<p align="center">    А</p> <p align="center">Б        В</p> <p align="center">    Г    Д</p>	<p>«Круг». Единого лидера нет, хороший моральный климат, хорошо решаются творческие задачи, действует коллективный разум; информация циркулирует свободно, появляется неформальный лидер.</p>	
<p align="center">    А</p> <p align="center">        Б</p> <p align="center">В        Г</p>	<p>«Шпора». Формально руководит А, но очень многое зависит от Б, так как просеивает всю информацию, идущую к А и при этом может не входить в организационную структуру, а находится лишь информационно.</p>	
<p align="center">    А</p> <p align="center">Б1        Б2</p> <p align="center">В1    Г1    В2    Г2</p>	<p>«Двойная шпора». Возникает при наличии 7-10информационных связей. Позиция Б фактически распадается на две Б1 и Б2 трудно согласовать свои действия, минуя А.</p>	
<p align="center">    А</p> <p align="center">В.....Б</p>	<p>«Закрытая». Б уже не обладает структурным контролем, информация может уходит по одним каналам, а возвращаться по другим.</p>	

	<p>«Сторож» контролирует входные потоки информации, способен фильтровать, уменьшать, обрабатывать информацию.</p>	
	<p>«Связной» занимает ключевые позиции в том числе и на неформальной основе, между группами; может входить или выходить в связываемые группы, при его удалении система разваливается на изолированные группы.</p>	
	<p>«Лидер мнения» Неформальный лидер, оказывающий существенное влияние на других членов коллектива, оценивая и направляя входящему к ним информацию.</p>	
	<p>«Космополит» чаще других контактирует с внешним миром, когда их много это означает, что организация сильно открыта; обычно находится на вершине или в основе иерархической лестнице.</p>	

**Порядок выполнения работы:**

1. Повторение теоретического материала;
2. Ознакомится с заданием практической работы;
3. Выполнение практической работы,

**Ход работы:**

1. Организационная часть;
2. Повторения теоретического материала;
3. Выполнение практического задания, заполнение таблицы;
4. Подведение итогов работы;
5. Выдача домашнего задания.

**Форма представления результата:**

1. Название практической работы;
2. Цель практической работы;
3. Заполненная таблица;
4. Выводы о проделанной работе.

**Критерии оценки:**

- За каждый правильный ответ – 1 балл.  
За неправильный ответ – 0 баллов.

Процент	Качественная оценка индивидуальных
---------	------------------------------------

результативности (правильных ответов)	образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

## Тема 2.2. Принципы делового общения. Управление конфликтными ситуациями

### Практическое занятие 6 Выбор методов управления конфликтной ситуацией

**Цель:** разработать систему действий по управлению конфликтами (связанными с перераспределением ресурсов; между различными уровнями руководства; с различиями целей подразделений организации; из-за некомпетентности руководителей и т.д.)

#### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- применять в профессиональной деятельности методы управления конфликтными ситуациями;
- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных;
- мотивировать исполнителей на повышение качества труда;
- обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования

#### Материальное обеспечение:

Конспект, учебник, тетрадь для практических работ.

#### Краткие теоретические сведения:

**Конфликт** – процесс развития и разрешения противоречий, который означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия собственных взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое.

В конфликте есть позитивные стороны. Конфликт – это эффективный способ выявления проблем. Конфликт выполняет стимулирующую функцию. Для преодоления сопротивления изменениям необходимо размораживание, в рамках которого у людей формируется видение перспективы и представление о том, что должно остаться неизменным. Конфликт – это эффективное средство размораживания системы, поскольку он свидетельствует о необходимости перемен. Стимулирующая функция конфликта проявляется еще и в том, что при правильном управлении конфликтом изменения осуществляются эволюционно. Конфликт помогает человеку познать самого себя. В конечном итоге, конфликт – это спусковой клапан эмоций, способ ослабления эмоционального напряжения

Модель конфликта представлена на рис. 1.



Дисфункциональные – приводящие к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества, неэффективности организации в целом.

Функциональные – повышающие эффективность организации.

Функциональный конфликт ведёт к увеличению эффективности работы организации (часто возникает в рабочих спорах, полемике, на научных совещаниях и т.д.). Дисфункциональный конфликт снижает эффективность группового сотрудничества и, как следствие, снижает эффективность работы организации. Данный конфликт ведёт к враждебности между людьми, несправедливости в распределении ресурсов, вынуждает часто поступать против своей воли и разума, в пользу одной из сторон.

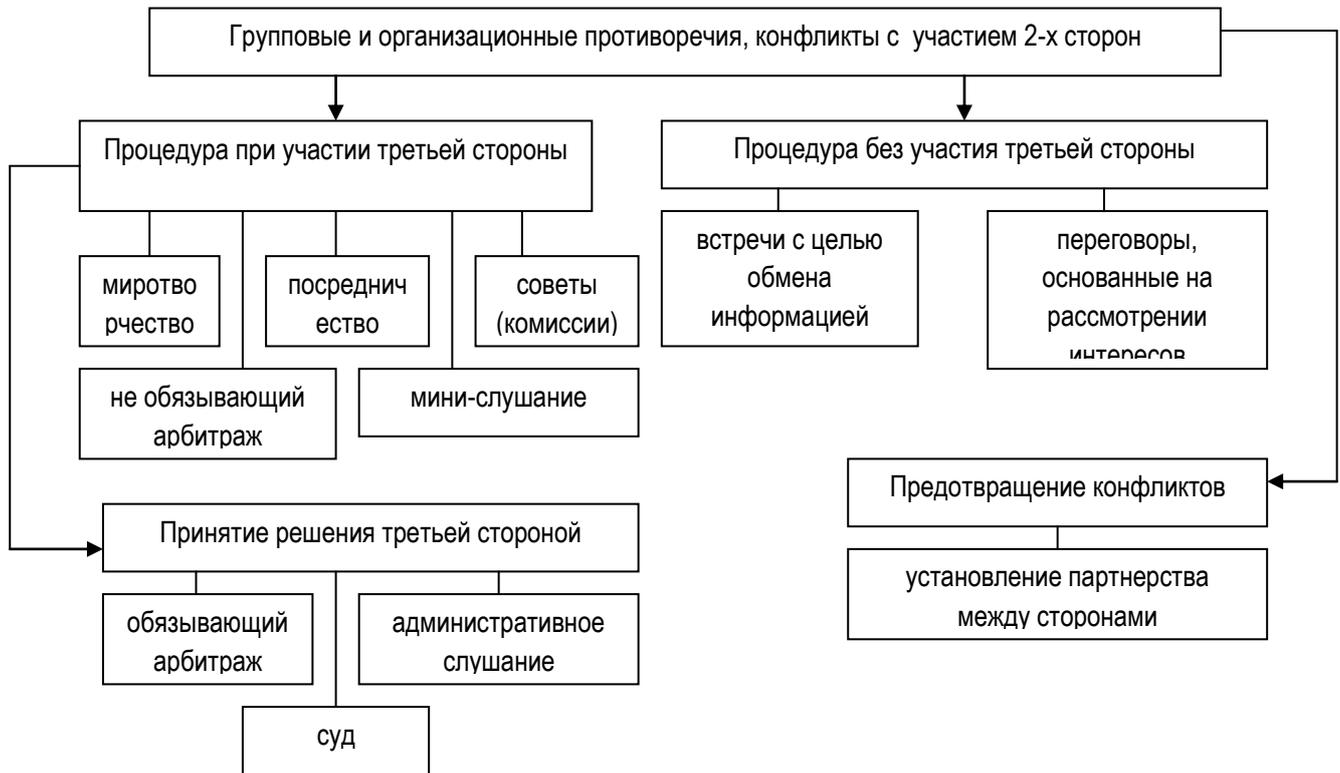
Различают следующие типы конфликтов: а) внутриличностный; б) межличностный; в) конфликт личность–группа; г) межгрупповой.

Причины конфликта: распределение ресурсов; различие целей в подразделениях; разные стоящие задачи; различные представления и ценности у работников; различия в манере поведения; разный жизненный опыт; плохие коммуникации.

Структурные методы разрешения конфликтов: через разъяснение требований к работе; с помощью создания новых координационных и интеграционных механизмов; установление общей цели для всех подразделений и организаций; через систему вознаграждений.

Межличностные стили разрешения конфликтов: уклонение от конфликта; сглаживание причин конфликта; принуждение одной из сторон; компромисс; решение проблемы.

На рис. 2 перечислены процедуры разрешения организационных конфликтов.



### Задание:

1. На основании анализа функциональных обязанностей служб в организации смоделируйте конфликтную ситуацию, связанную с взаимозависимостью задач, решаемых этими службами (например, невыполнение в срок ремонтно-подготовительных работ, разделение функциональных обязанностей, нарушение принципа единоначалия и др.).
2. Проанализируйте интересы и потребности конфликтующих сторон. Составьте их списки.
3. Проанализируйте возможность разрастания конфликта за счет включения в него других служб и подразделений организации.
4. Сделайте прогноз-анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта в результате применения для его разрешения различных методов: метода разъяснения, метода координации и интеграции деятельности, метода постановки общеорганизационных, комплексных целей, метода вознаграждений.
5. Выберите один или комбинацию методов для успешного разрешения конфликтной ситуации. Составьте план действий, вычертите блок-схему.
6. На основе выбранных методов разработайте систему управленческих мероприятий и действий, направленных на разрешение конфликта и предусматривающих коррекцию целей организации или ее подразделений, изменение их структур и функций, пересмотр кадровой политики и номенклатуры продукции.

### Порядок выполнения работы:

1. Повторение теоретического материала;
2. Ознакомится с заданием практической работы;
3. На основе полученного задания, составьте план действий, вычертите блок-схему.
4. Сделайте вывод по работе.

### Ход работы:

1. Организационная часть;
2. Повторения теоретического материала;
3. Выполнение практического задания;
4. Подведение итогов работы;
5. Выдача домашнего задания.

**Форма представления результата:**

1. Название практической работы;
2. Цель практической работы;
3. Составленный план действий, блок-схема.
4. Выводы.

**Критерии оценки:**

За каждый правильный ответ – 1 балл.

За неправильный ответ – 0 баллов.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

**Тема 2.3. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности****Практическое занятие 7****Определение полномочий руководителей отделов проектируемой организации**

**Цель:** разработать положения о подразделениях и руководителях проектируемой организации, должностные инструкции для сотрудников подразделений проектируемой организации.

**Выполнив работу, Вы будете:**

уметь:

- разрабатывать положения о подразделениях и руководителях проектируемой организации;
- использовать современные технологии менеджмента;
- организовывать работу подчиненных;
- обеспечивать условия для профессионально-личностного совершенствования

**Материальное обеспечение:**

Конспект, учебник, тетрадь для практических работ.

**Краткие теоретические сведения:**

Положение о Подразделении (*Приложение Г, см. ниже*) включает в себя следующие разделы: общие положения, основные задачи, функции, взаимоотношения и связи, права, ответственность, перечень используемых документов.

В разделе «**Общие положения**» указывается:

- наименование Подразделения, его место в организационной структуре;
- основное содержание деятельности;
- основные правовые и нормативные документы, которыми руководствуется подразделение в своей деятельности;
- должность руководителя подразделения и его подчиненность;
- порядок назначения и освобождения от должности работников;
- порядок утверждения организационной структуры и положения Подразделения;
- порядок утверждения рабочих и должностных инструкций;
- общий порядок регулирования взаимоотношений с другими структурными подразделениями и сторонними организациями.

В разделе «**Основные задачи**» определяются закрепляемые за Подразделением задачи, к формулированию и составу которых предъявляются следующие требования:

- отражение задач, присущих только конкретному Подразделению;
- иерархия задач по масштабности действия и степени их важности;
- ясность и четкость изложения, исключающие неоднозначное толкование;
- ориентация задач на законченность действий и достижение цели;
- четкое установление границы действия конкретной задачи.

В разделе «**Функции**» указываются функции структурных единиц Подразделения: всех входящих в его состав участков, бюро, лабораторий или самостоятельных групп. Допускается группировать функции по направлениям деятельности Подразделения.

**П р и м е ч а н и е** - Для самостоятельных бюро, лабораторий и групп допускается объединять разделы «Основные задачи» и «Функции» в один раздел «Основные задачи и функции».

В разделе «**Взаимоотношения и связи**» отражается графическая схема административных и функциональных взаимосвязей Подразделения с другими подразделениями. После схемы следует описание этих взаимосвязей: в чем они выражаются, входящая и исходящая документация, периодичность ее поступления и т.п.

В разделе «**Права**» устанавливается перечень прав руководителя Подразделения, предоставляемых ему для выполнения закрепленных за Подразделением задач и функций. По установленному распределению обязанностей права могут делегироваться другим работникам Подразделения в соответствии с их должностными инструкциями, (соответствующая запись вносится в положение).

Права руководителя и других работников Подразделения устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и нормативными документами, регламентирующими деятельность Подразделения.

В разделе «**Ответственность**» отражаются основные критерии, по которым осуществляется оценка выполнения возложенных на Подразделение задач (с учетом особенностей выполняемых функций) и устанавливается ответственность руководителя за выполнение закрепленных за Подразделением задач и функций.

Руководитель Подразделения несет ответственность за качественное, в полном объеме и своевременное выполнение задач и функций, возложенных на Подразделение. Степень ответственности других работников определяется их должностными инструкциями, (соответствующая запись вносится в положение).

В разделе «**Перечень используемых документов**» перечисляются нормативные, организационно – распорядительные или иные документы, в соответствии с которыми выполняются закрепленные за подразделением функции.

## **ОБРАЗЕЦ ПОЛОЖЕНИЯ**

### **Общие положения**

1.1 \_\_\_\_\_ (далее Бюро) является функциональным структурным подразделением в составе \_\_\_\_\_ в соответствии с утвержденной организационной структурой \_\_\_\_\_.

1.2 Основным содержанием деятельности Бюро является разработка \_\_\_\_\_.

1.3 В своей деятельности Бюро руководствуется действующим законодательством РФ; решениями Правления; приказами и распоряжениями руководства ОАО «\_\_\_\_\_», \_\_\_\_\_, утвержденными нормативными и организационно - распорядительными документами и настоящим положением.

1.4 Организующей основой всех работ по качеству является документированная система качества, соответствующая требованиям стандартов серии ИСО 9000, реализующая принципы непрерывного совершенствования.

1.5 Руководство Бюро осуществляет начальник бюро на принципах единоначалия в соответствии с настоящим положением, законодательством РФ и другими нормативными актами.

1.6 Начальник Бюро подчиняется начальнику \_\_\_\_\_ в соответствии с утвержденной организационной структурой \_\_\_\_\_.

1.7 Начальник и работники Бюро назначаются и освобождаются от должности приказами директора по \_\_\_\_\_.

1.8 Положение о Бюро утверждается директором по \_\_\_\_\_.

1.9 Должностные инструкции работников Бюро утверждаются начальником \_\_\_\_\_.

1.10 Порядок регулирования взаимоотношений Бюро с другими структурными подразделениями и сторонними организациями определяется соответствующими нормативными и организационно - распорядительными документами, действующими в ОАО « \_\_\_\_\_ ».

### **Основные задачи и функции**

2.1 Расчетное сопровождение текущих проектов \_\_\_\_\_.

2.2 Разработка расчетных математических моделей и методик расчета по тематике \_\_\_\_\_.

2.3 Взаимодействие с подразделениями \_\_\_\_\_.

2.4 Тестирование и освоение функциональных возможностей \_\_\_\_\_.

2.5 Ведение архива \_\_\_\_\_.

2.6 Обучение работников \_\_\_\_\_.

2.7 \_\_\_\_\_.

### **Взаимоотношения и связи**

3.1 3.1 Схема функционального взаимодействия Бюро:

3.2 Входящая и исходящая документация Бюро:

п/п	Входящая документация	От кого поступает	Наименование работ	Исходящая документация	Кому направляется	Документ, регламентирующий деятельность
	Заказ на проведение расчета	Подразделение	Проведение расчетов	Отчет по результатам расчета	Проектные подразделения	

### **Права**

**Начальник Бюро имеет право:**

4.1. Принимать решения для своевременного выполнения закрепленных за Бюро задач, если они не противоречат действующему законодательству, руководящим и нормативным документам, принятым в ОАО « \_\_\_\_\_ ».

4.2. Запрашивать и получать информацию по предмету своей деятельности в любом структурном подразделении или службе ОАО « \_\_\_\_\_ ».

4.3. Вносить на рассмотрение начальнику \_\_\_\_\_ предложения по улучшению деятельности Бюро.

4.4. Подписывать и визировать документы в пределах прав, предоставленных настоящим положением.

4.5. Вносить на рассмотрение начальнику \_\_\_\_\_ предложения по применению мер поощрения к подчиненным работникам и наложению на них дисциплинарных взысканий за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязанностей в соответствии с « \_\_\_\_\_ ».

4.6. Вносить на рассмотрение начальнику \_\_\_\_\_ предложения о приеме, назначении, перемещении и увольнении работников Бюро.

4.7. Требовать от вышестоящего руководства оказания содействия в исполнении им его должностных обязанностей и прав.

Права других работников Бюро определяются утвержденными в установленном порядке должностными инструкциями.

### **Ответственность**

Начальник Бюро несет ответственность за:

5.1. Неисполнение или ненадлежащее исполнение задач и функций деятельности Бюро, предусмотренных настоящим положением, - в пределах определенных действующим трудовым законодательством РФ.

5.2. Несвоевременное информирование вышестоящего руководства о состоянии выполнения и обо всех важнейших факторах, влияющих на выполнение установленных Бюро задач.

5.3. Несоблюдение конфиденциальности по всем аспектам деятельности Бюро, относящимся к коммерческой тайне.

5.4. Несоблюдение законодательства РФ, правил внутреннего трудового распорядка, стандартов, инструкций, других действующих в ОАО «\_\_\_\_\_» нормативных документов, неприменение или неправильное применение прав, предоставленных настоящим положением.

5.5. Ненадлежащее состояние, недостоверность и несвоевременность установленных видов учета и отчетности.

5.6. Невыполнение указаний и поручений руководства.

5.7. Ненадлежащую организацию работ по улучшению системы менеджмента качества.

5.8. Несоблюдение безопасных условий труда и противопожарной безопасности.

5.9 Несвоевременность и неполноту проведения служебного расследования нарушений производственной дисциплины и ненадлежащее исполнения должностных обязанностей работниками Бюро.

5.10 Убытки, причиненные Обществу, в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством.

5.11 Необеспечение необходимого уровня компетентности персонала Бюро.

5.12 Не обеспечение всех необходимых мер по формированию атмосферы доверия между администрацией и работниками Бюро.

Степень ответственности других работников Бюро определяется утвержденными в установленном порядке должностными инструкциями.

#### **Перечень используемых документов**

- |   |       |   |
|---|-------|---|
| 1 | _____ | Порядок закупки и освоения лицензий.          |
| 2 | _____ | Порядок управления должностными инструкциями. |
| 3 | _____ | Инструкция.                                   |
| 4 | _____ | Порядок оформления.                           |

#### **Задание:**

Проанализируйте организационную структуру предприятия. Определите подразделения вашей организации и непосредственных их исполнителей (производственный отдел, финансовый отдел, маркетинговый отдел, отдел кадров и др.).

#### **I. Производственный отдел проектируемой организации.**

1. Проанализируйте целевые программы производственного отдела проектируемой организации, технологию изготовления продукции и организацию ее производства, связи с поставщиками и субподрядчиками.
2. Разработайте структуру производственного отдела.
3. Произведите распределение функций между подразделениями производственного отдела.
4. Определите количество сотрудников для каждого подразделения. Производственного отдела.
5. Разработайте положение о руководителе производственного отдела.
6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников подразделений производственного отдела.

#### **II. Финансовый отдел проектируемой организации.**

1. Проанализируйте целевые программы финансового отдела, содержание и объем экономических функций, связи с поставщиками финансовых ресурсов.
2. Разработайте структуру финансового отдела проектируемой организации.
3. Проведите распределение функций между подразделениями финансового отдела организации.
4. Определите количество сотрудников для каждого подразделения финансового отдела.
5. Разработайте положение о руководителе финансового отдела.
6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников подразделений финансового отдела организации.

#### **III. Маркетинговый отдел проектируемой организации.**

1. Проанализируйте целевые программы отдела маркетинга.
2. Разработайте структуру отдела маркетинга.
3. Конкретизируйте функции служб отдела маркетинга (службы рекламы и стимулирования сбыта, службы сбыта, службы маркетинговых исследований и т.д.).
4. Определите количество сотрудников для каждой службы отдела маркетинга.

5. Разработайте положение о руководителе отдела маркетинга.
  6. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников отдела маркетинга.
- IV. Отдел кадров проектируемой организации
1. На основе анализа целевых программ разработайте структуру отдела кадров. Конкретизируйте функции служб отдела кадров организации.
  2. Определите количество сотрудников для каждого подразделения отдела кадров.
  3. Разработайте положение о руководителе отдела кадров проектируемой организации.
  4. Разработайте должностные инструкции для руководителей и сотрудников служб отдела кадров организации.
- V. Сделайте выводы по работе.

**Порядок выполнения работы:**

1. Повторение теоретического материала;
2. Ознакомится с заданием практической работы;
3. На основе полученного задания, разработайте должностную инструкцию руководителей отделов и их сотрудников.
4. Сделайте вывод по работе.

**Ход работы:**

1. Организационная часть;
2. Повторения теоретического материала;
3. Выполнение практического задания;
4. Подведение итогов работы;
5. Выдача домашнего задания.

**Форма представления результата:**

1. Название практической работы;
2. Цель практической работы;
3. Разработанные должностные инструкции руководителей отделов и их сотрудников.
4. Выводы.

**Критерии оценки:**

За каждый правильный ответ – 1 балл.

За неправильный ответ – 0 баллов.

Процент результативности (правильных ответов)	Качественная оценка индивидуальных образовательных достижений	
	балл (отметка)	вербальный аналог
90 ÷ 100	5	отлично
80 ÷ 89	4	хорошо
70 ÷ 79	3	удовлетворительно
менее 70	2	не удовлетворительно

