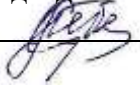



Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Нестерова Людмила Викторовна  
Должность: Директор филиала Инди (филиал) ФГБОУ ВО «ЮГУ»  
Дата подписания: 28.02.2024 08:10:03  
Уникальный программный ключ:  
381fbc5f0c4ccc6e500e8b5fedc9170e35

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Индустриальный институт (филиал)  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Югорский государственный университет»  
(Инди (филиал) ФГБОУ ВО «ЮГУ»)

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ по выполнению практических работ**

ОП.12 Менеджмент в профессиональной деятельности  
09.02.07 Информационные системы и программирование

РАССМОТРЕНО  
Предметной цикловой  
комиссией специальных  
нефтегазовых дисциплин  
Протокол № 1 от 07.09.2023г.  
Председатель ПЦК  
 Г.А.Ребенок

УТВЕРЖДЕНО  
заседанием методсовета  
Протокол № 1 от 21.09.2023г  
старший методист  
 Г.Р. Давлетбаева

Разработчик:

---

Н.В.Макеева

---

(инициалы, фамилия)

преподаватель ИндИ (филиал)  
ФГБОУ ВО «ЮГУ»

---

(занимаемая должность)

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
Пояснительная записка	4
Порядок выполнения работы	4
Рекомендации по оформлению практической работы	4
Критерии оценки работ	5
Перечень практических работ	5
Практическая работа №1 Сравнительная характеристика моделей управления	7
Практическая работа №2 Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК).	7
Практическая работа №3. Разработка и анализ организационной структуры управления.	13
Практическая работа №4. Описание основных стадий планирования	14
Практическая работа №5 Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда	15
Практическая работа №6 Свойства личности.	17
Практическая работа №7 Сравнительный анализ стилей руководства.	19
Практическая работа №8 Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов	19
Практическая работа №9 Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений	23
Практическая работа №10 Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.	24
Список рекомендуемой литературы	26
Приложение 1	

## 1. Пояснительная записка

Методические указания по выполнению практических работ по учебной дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности» разработаны в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины и предназначены для приобретения необходимых практических навыков и закрепления теоретических знаний, полученных обучающимися при изучении учебной дисциплины.

Методические указания предназначены для обучающихся специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование.

Учебная дисциплина «Менеджмент в профессиональной деятельности» является общепрофессиональной учебной дисциплиной.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен овладеть общими и профессиональными компетенциями, включающими в себя способность:

Код ПК, ОК	Умения	Знания
ОК 1, ОК 2, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 11.1.	–Управлять рисками и конфликтами; –Принимать обоснованные решения; –Выстраивать траектории профессионального и личностного развития; –Применять информационные технологии в сфере управления производством; –Строить систему мотивации труда; –Управлять конфликтами; –Владеть этикой делового общения; –Организовывать работу коллектива и команды; –взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами в ходе профессиональной деятельности.	– Функции, виды и психологию менеджмента; – Методы и этапы принятия решений; – Технологии и инструменты построения карьеры; – Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; – Основы организации работы коллектива исполнителей; – Принципы делового общения в коллективе.

В методических указаниях рассмотрены все темы, по которым предусмотрены практические занятия.

Рабочая программа учебной дисциплины предусматривает проведение практических занятий в объеме 20 часов.

### Порядок выполнения работы

- записать название работы, ее цель в тетрадь;
- выполнить задания в соответствии с ходом работы.

### Рекомендации по оформлению практической работы

Практические работы выполняются в тетради. Записи выполняются чётко и разборчиво.

При необходимости записи сопровождать таблицами, схемами.

Работы проводятся согласно календарно-тематическому планированию, в соответствии с учебной программой.

Пропущенные практические работы выполняются студентом самостоятельно и сдаются в отведенные на изучение дисциплины сроки.

### Критерии оценки работ

«отлично»

- работа выполнена без ошибок;
- демонстрируются знания теоретического материала и умение их применять;
- последовательное, правильное выполнение всех заданий;
- умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.

«хорошо»

- демонстрируются знания теоретического материала и умение их применять;
- последовательное, правильное выполнение всех заданий;
- возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя;
- умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.

«удовлетворительно»

- неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя;
- выполнение заданий при подсказке преподавателя;
- затруднения в формулировке выводов.

«неудовлетворительно»

- отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий;
- задания не выполнены.

### Перечень практических работ

№ п/п	Наименование практических работ	Кол-во часов
1	Практическая работа №1 Сравнительная характеристика моделей управления	2
2	Практическая работа №2 Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК).	2
3	Практическая работа №3. Разработка и анализ организационной структуры управления.	2
4	Практическая работа №4. Описание основных стадий планирования	2
5	Практическая работа №5 Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда	2
6	Практическая работа №6 Свойства личности.	2
7	Практическая работа №7 Сравнительный анализ стилей руководства.	2
8	Практическая работа №8 Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов	2
9	Практическая работа №9	2

	Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений	
10	Практическая работа №10 Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.	2
<b>Итого:</b>		<b>20</b>

Методические указания содержат список основной и дополнительной литературы.

В дальнейшем методические указания могут перерабатываться при изменении Федеральных государственных образовательных стандартов.

## Практическая работа №1

### Сравнительная характеристика моделей управления

Задание:

Руководствуясь таблицей №1, составьте сравнительный анализ японского, американского и российского менеджмента

Таблица 1 – Сравнительная характеристика японской, американской и российской моделей управления

Критерий сравнения	Модель управления		
	Японская	Американская	Российская
Инициатор принятия решения			
Способ принятия решения			
Согласование решения			
Цель принятия решения			
Скорость принятия решения			
Ответственность за принятое решение			
Разделение труда в процессе разработки и реализации решения			
Взаимодействие между начальником и подчинёнными			
Оплата труда			
Привлечение новых кадров			
Длительность срока работы сотрудника			

## Практическая работа 2

### Выполнение фрагмента SWOT-анализа (С использованием ПК).

Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон фирмы, а также внешних возможностей и угроз, и, во-вторых, установление связей между ними.

SWOT-анализ (CBOT анализ) - метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории:

- 2 категории CBOT (SWOT) анализа описывают предприятие изнутри- strengths (сильные стороны предприятия), weaknesses (слабые стороны предприятия);
- 2 другие категории CBOT (SWOT) анализа описывают внешнюю среду для предприятия - opportunities (возможности для предприятия) и threats (угрозы для предприятия).

Комбинации элементов SWOT-анализа и образованные ими определенные стратегии:

1. Комбинация «возможности - сильные стороны» образуют стратегию развития.
2. Комбинация «возможности - слабые стороны» образует стратегию для внутренних преобразований.
3. Комбинация «угрозы - слабые стороны» рассматривается как ограничение стратегического развития.
4. Комбинация «угрозы - сильные стороны» используется как стратегия потенциальных преимуществ.

	<b>strengths</b> (сильные стороны)	<b>weaknesses</b> (слабые стороны)
<b>opportunities</b> (возможности)	возможности - сильные стороны	возможности - слабые стороны
<b>threats</b> (угрозы)	угрозы - сильные стороны	угрозы - слабые стороны

Свот / swot анализ. Внутренние факторы.

Что можно при SWOT / СВOT анализе рассмотреть для оценки предприятия или любого оцениваемого проекта изнутри (сильные и слабые стороны):

Продукция или результат - уникальность, востребованность на рынке, цену, качество, конкурентные преимущества.

Технологию производства продукта или другого результата и оборудование, себестоимость, возможности проведения новых исследований и разработок;

Бизнес процессы производства и реализации продукции или результата;

Профессиональные кадры, командный дух, корпоративная культура, зарплаты и возможности мотивации;

Возможности управляющего звена компании - менеджмент можно выделить в отдельный пункт для рассмотрения при составлении SWOT / СВOT анализа;

Возможности для рекламы и продвижения продукции или результата;

Послепродажное обслуживание или получение feedback (ответной реакции) на продукцию или результат;

Ресурсы предприятия или проекта - финансовые возможности, доступ к сырью и материалам, к квалифицированным кадрам, время для продвижения бизнеса, создания производства и т.п.

При составлении СВOT / SWOT анализа совершенно не обязательно «вымучивать» ответы на все поставленные вопросы. Напишите только о том, где именно у Вашего предприятия или проекта заметные отличия от конкурентов. Если у предприятия не будет заметных сильных сторон после такого анализа, укс - у Вас проблемы. Срочно придумайте, в чем будет Ваше конкурентное преимущество. До того, как уверенно заполните ячейку Strengths, не приступайте к реализации проекта.

Свот / swot анализ. Внешние факторы.

СВOT / SWOT анализ факторов внешней среды может включать в себя факторы, влияющие на предприятие/проект и конкурентов (возможности и угрозы):

Политическая ситуация в стране, изменения в правительстве, изменения политики, изменение приоритетов в государстве;



Изменения регулирующих норм, таких как налоги, пошлины, законы о регулировании деятельности медицинских учреждений, например и т.п.

Экономическая ситуация в стране, мире, отрасли. Она, например, может повлиять на покупательский спрос, развитие или наоборот стагнацию отраслей - потребителей продукции или потерю/появление интереса к проекту в обществе.

Развитие технологий. А будет ли нужен Ваш продукт, если наука на пороге открытия и внедрения новых технологий. Культурные особенности общества, уровень зарплат и профессиональной подготовки. Например, Китай берет тем, что у него дешевая рабочая сила, пусть и не очень квалифицированная. А как у Вас обстоят дела с этим?

Конкуренция. Насколько много у Вас конкурентов и могут ли стать они угрозой.

**Задание:** создать SWOT-анализ предприятия

Основное значение метода SWOT раскрывается на заключительном этапе, когда, рассмотрев все факторы внешней и внутренней среды, необходимо определить, как можно использовать результаты SWOT-анализа предприятия.

В части внешней среды следует определить:

1. Какие факторы препятствуют или представляют угрозу достижению целей фирмы.

2. Какие факторы способствуют или представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей.

После чего составить таблицу с указанием возможностей и угроз по каждому из перечисленных факторов. После таблицы необходимо привести анализ указанных возможностей и угроз применительно к анализируемому предприятию. Без этого метод SWOT-анализа предприятия будет неполным. После чего следует переходить сильным и слабым сторонам фирмы.

Рассмотрев внутренние сильные и слабые стороны организации по вышеперечисленным критериям, необходимо:

- составить таблицу SWOT-анализа предприятия по всем основным внутренним сферам организации: кадрам, производства, торговли, маркетингу, финансам;
- для каждой сферы указать сильные и слабые стороны;
- каждую сферу оценить по ряду показателей (факторов), привести данные оценки в виде анализа после таблицы;
- кратко описать все приведенные факторы, обосновать их силу или слабость для выбранной организации;

После этого нужно составить матрицу SWOT-анализа предприятия, которая объединяет сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.

Суть матрицы в том, чтобы показать:

- как с помощью сильных сторон фирмы преодолеть угрозы внешней среды;
- как с помощью сильных сторон использовать возможности внешней среды;
- как минимизировать слабые стороны фирмы, используя возможности внешней среды;
- как угрозы внешней среды вкупе со слабыми сторонами фирмы оказывают негативное воздействие на развитие предприятия.

В соответствующих полях матрицы SWOT-анализа предприятия указываются действия по каждому из 4 пунктов. После матрицы следует привести основные выводы по проделанной работе. Опять же без проведенной оценки матрицы метод SWOT-анализа

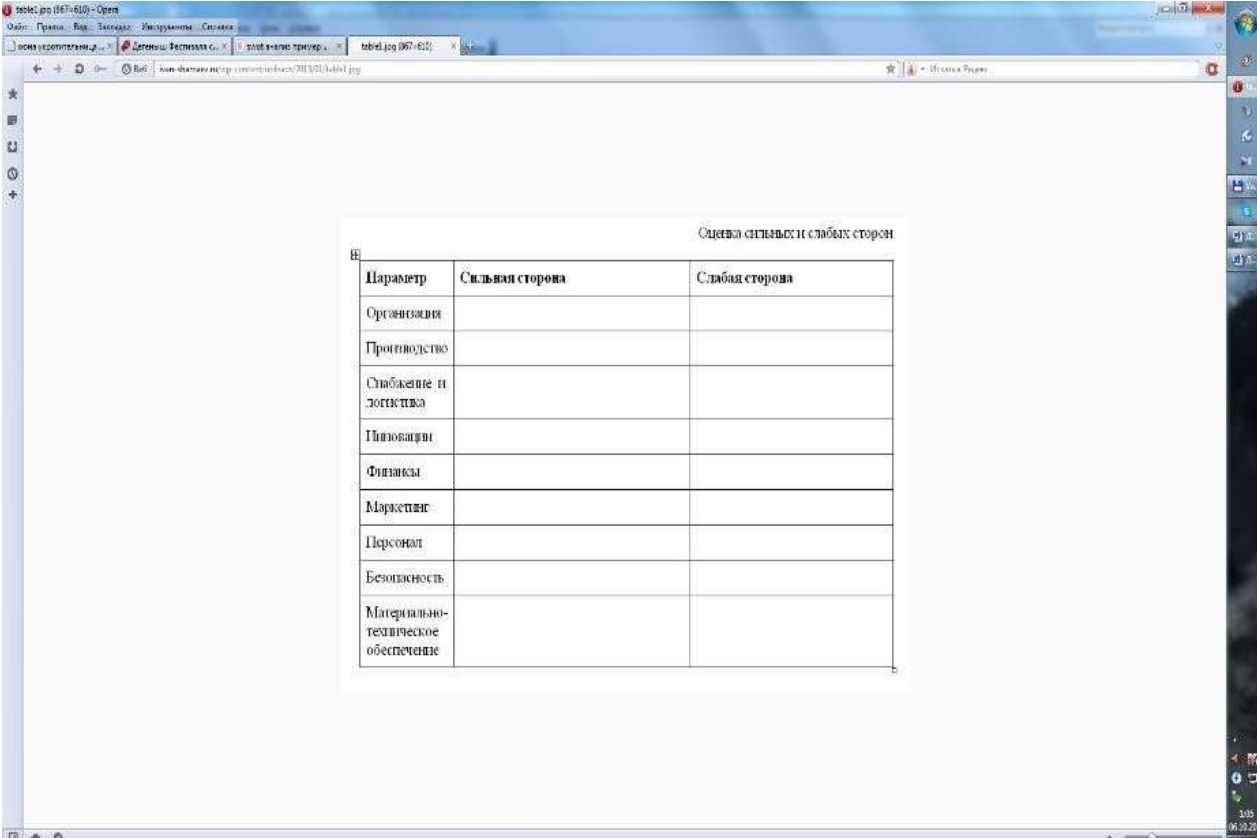
предприятия будет неполным. Оценка может быть приведена перед матрицей, либо сразу после нее.

Таким образом, на основании проведенного SWOT-анализа предприятия определяются направления или конкретные действия компании с учетом выявленных факторов внешней среды и выявленных сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия. Таким образом, в результате использования метода SWOT-анализа предприятия предлагаются конкретные предложения эффективного использования факторов внешней среды с учетом сильных и слабых сторон предприятия.

Также на основе SWOT-анализа предприятия можно определить приоритетное направление развития предприятия в целом или его отдельных подразделений, отделов или продуктовых линеек. Залогом успеха является в этом плане тщательно проведенная оценка выявленных факторов.

Последовательность выполнения swot-анализа фирмы (проекта)

1. Заполняем таблицу 2, в которой фиксируем сильные и слабые стороны. Для удобства в первом столбце обозначаем параметр, по которому характеризуем предприятие, во втором пишем сильные стороны по данному параметру, в третьем - слабые стороны. Параметры определяете на свое усмотрение.



Параметр	Сильная сторона	Слабая сторона
Организация		
Производство		
Снабжение и логистика		
Инновации		
Финансы		
Маркетинг		
Персонал		
Безопасность		
Материально-техническое обеспечение		

Таблица 2 «Метод SWOT анализ. Оценка сильных и слабых сторон»

2. Отдельно заполняем таблицу 3 угроз и возможностей по тому же принципу.

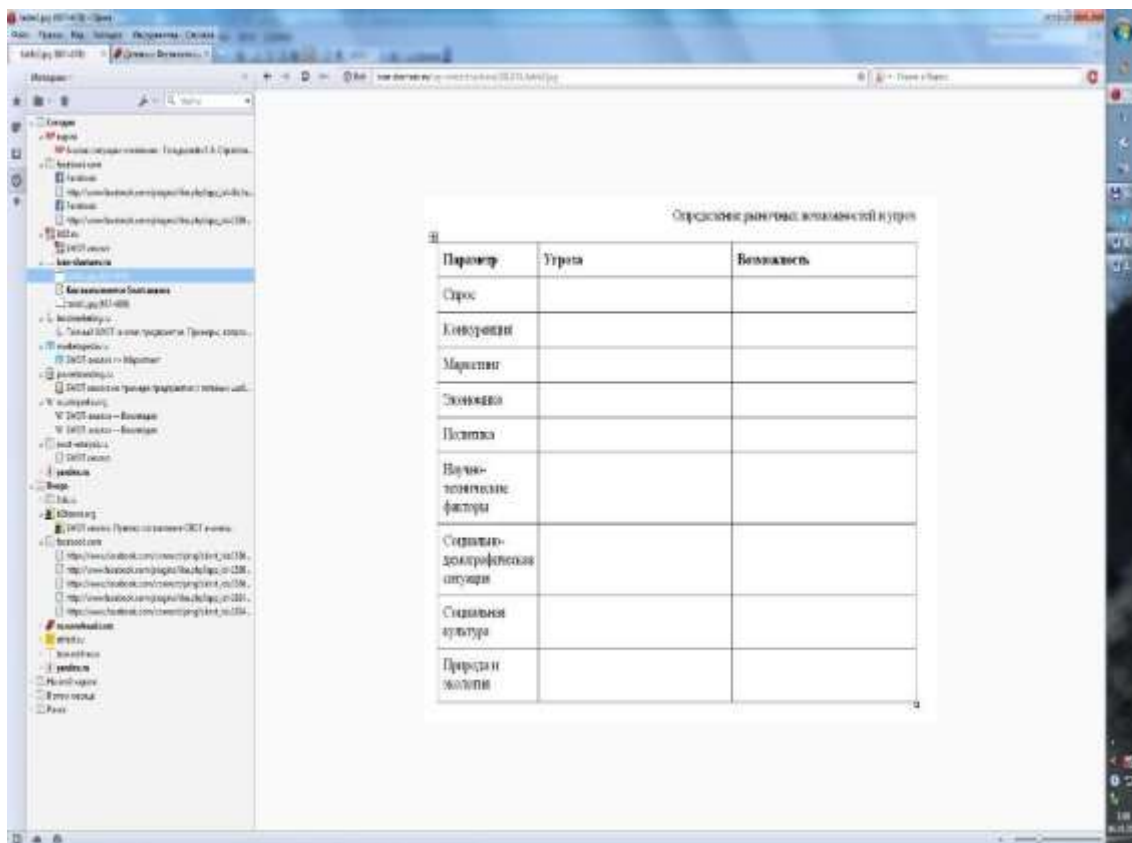


Таблица 3 «Метод SWOT анализ. Определение возможностей и угроз»

3. Далее выделяем в каждом столбике SWOT наиболее важные факторы. Вы должны проанализировать все выписанные факторы и оставить не более 10 в каждом столбике:

- 10 сильных сторон;
- 10 слабых сторон;
- 10 угроз;
- 10 возможностей.

4. Составляем четыре перекрестные таблицы SWOT в формате Excel

1. Как с помощью сильных сторон мы можем воспользоваться возможностями? По вертикали пишем выделенные сильные стороны. По горизонтали - возможности. На пересечении сильной стороны и возможности отвечаем на вопрос.

2. Как сильные стороны помогают нам нейтрализовать угрозы? По вертикали - сильные стороны, по горизонтали - угрозы. На пересечении параметров - ответ на вопрос.

3. Какие слабые стороны мешают нам воспользоваться возможностями? По вертикали - слабые стороны, по горизонтали - возможности.

4. Как слабые стороны усугубляют наши угрозы, каковы наши риски? По вертикали - слабые стороны, по горизонтали - угрозы.

Потом снова внимательно перечитываем полученные ответы, делим их на группы - выделяем каждую группу отдельным цветом. Зачем выделяем цветами? Чтобы было легче работать над проектом на других этапах бизнес-плана.

Например, когда будете формировать финансовый план, вернетесь к анализу и прочтаете все факторы, которые имеют отношение к финансовому аспекту.

Таблица 4 «Перекрестный SWOT - анализ фирмы (проекта)»

	А	В	С	Д	Е	Ф	О	Н	И	У	К
4	Как мы можем воспользоваться возможностями, с помощью сильных сторон										
5	Сильные стороны	Наблюдается рост рынка розничной торговли (ритейл)	Стремление к увеличению объемов производства	3200 торговых точек, в частности в сфере строительства. Возможность продавать на специализированных маркетплейсах	Внутренние ресурсы компании в Уральском регионе	Ожидается увеличение уровня жизни	Удобный географический фактор – легко достигнуть магистралью с аэропортом	Увеличение количества брендов	Объем 2 миллионов – продажи	Развитая культура потребления качественной продукции, материальная база	Растет популярность философии и ценностей, направленной на устойчивую жизнь
6	Гибкая модель производства, без стандартов	Заказ на рынке	Позволяет работать по потребности клиента	Клиентское предложение, которое можно продать, минуя посредников. Наличие самостоятельной производственной линии	Позволяет работать по потребности клиента	Объемы производства увеличиваются	Надежный партнер с хорошей репутацией	Скорость работы на российском рынке	Понимание потребностей клиентов	Разнообразие продукции и услуг	Понимание потребностей клиентов
7	Высокое качество продукции	Позволяет работать с клиентами	Позволяет работать с клиентами	Увеличение объема продаж	Развивается рынок	Высокая конкуренция	Высокая конкуренция	Высокая конкуренция	Скорость работы на российском рынке	Позволяет работать с клиентами	Понимание потребностей клиентов
8	Постоянное улучшение производственных процессов	Развивается рынок	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж
9	Возможность работать с международными партнерами	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж
10	Высокая скорость оборота капитала	Принимать заказы, получать оплату	Принимать заказы, получать оплату	Принимать заказы, получать оплату	Принимать заказы, получать оплату	Принимать заказы, получать оплату	Принимать заказы, получать оплату	Принимать заказы, получать оплату	Принимать заказы, получать оплату	Принимать заказы, получать оплату	Принимать заказы, получать оплату
11	Рост популярности розничной торговли	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж
12	Возможность продавать продукцию зарубежным клиентам	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж	Увеличение объема продаж

## 5. Делаем общий вывод.

На последнем этапе составляется итоговый результат SWOT-анализа.

Каждый SWOT анализ в своем роде уникальный, но всегда есть некоторые общие моменты.

- Внутренние факторы. (То, что вы можете контролировать.)
- Сильные стороны.
- Сила бренда. (Люди узнают ваши продукты и бренд?)
- Уникальность продукта или технологии.
- Существующая клиентская база.
- Сильная команда продавцов.
- Слабые стороны.
- Слабое присутствие в интернете.
- Низкая чистая прибыль.
- Малое количество постоянных клиентов.
- Плохая структура менеджмента.
- Внешние факторы. (То, что вы не контролируете.)
- Возможности.
- Благоприятные экономические условия.
- Низкие налоги.
- Новые каналы поставок.
- Доступность новых технологий.
- Падение конкуренции.
- Угрозы.
- Изменения предпочтений клиентов.
- Старение базы клиентов.
- Экономические факторы.

- Растущая конкуренция.
- Изменения в государственной политике.

### **Практическая работа №3** **Разработка и анализ организационной структуры управления.**

#### Задание 1.

1. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее.

Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

2. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать

Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения, производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

#### Контрольные вопросы

1. Назовите основные принципы построения организационных структур
2. Перечислите достоинства и недостатки отдельных видов организационных структур.

#### Задание 2.

Открытое Акционерное Общество «Владивосток» (АО ВЛ) является крупным производственно-хозяйственным комплексом. Производственное объединение статистически относится к отрасли машиностроения и металлообработки и обслуживает ВПК, авиационную, автомобилестроительную, пищевую промышленность и частный сектор.

Объединение имеет два филиала: Западный и Восточный машино-строительные заводы.

Предметом деятельности АО ВЛ является: производство и ремонт авиационных двигателей; производство и ремонт нефтеперекачивающих установок; производство продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления и т.д.

На структуру управления АО ВЛ оказывает влияние наличие двух филиалов, а также тот фактор, то оно является акционерным обществом. Это не послужило причиной формирования дивизиональной структуры управления в силу малой самостоятельности филиалов (отсутствие у филиалов своего баланса).

Финансово-экономическое направление руководства деятельности АО ВЛ возглавляет Заместитель генерального директора по финансово-экономическим вопросам. В его ведении находятся: планово-экономический отдел, отдел организации труда и заработной платы, главная бухгалтерия, финансовый отдел.

Внешнеэкономическую деятельность на АО ВЛ курирует Помощник генерального директора по внешнеэкономическим связям. Ему подчиняется отдел внешних связей, который занимается юридическим оформлением, организационной проработкой и заключением внешнеторговых контрактов.

Таможенным оформлением грузов занимается специальная служба транспортного цеха.

Информационным обеспечением управления Производственного объединения занимается отдел автоматизированной системы управления предприятием (ОАСУП).

Контрольные вопросы:

1. Определить тип и разновидность организационной структуры управления АО ВЛ.

2. Дать характеристику (достоинств и недостатков) данной организационной структуры; составить схему.

#### **Практическая работа №4** **Описание основных стадий планирования**

##### Задание 1

Постройте план своей карьеры, предусмотрев не только трудоустройство, но и продвижение по иерархической лестнице, повышение своего образования и приобретения навыков управления производственными процессами и людьми, работы в группе (команде), свой творческий рост. План оформить используя таблицу 5.

Таблица 5 - План карьеры

№	Цель	Значимость	Срок (год)	Практические меры	Срок (к какому времени)	Контроль
1	Стать коммерческим директором крупного предприятия	высокая	2030	1. Получить образование 2. Приобрести опыт работы 3. Стать руководителем коммерческого отдела предприятия 4. т.д.		

##### Задание 2

Разберите две достаточно стандартные для студенческой группы ситуации. В письменном виде сделайте план работы группы.

1. Группе необходимо выполнить определенный объем работ по благоустройству территории колледжа. Кто должен возглавить студенческую рабочую группы? Как будет организована подготовка к работе?

2. Студенческая группа решила провести вместе очередной праздник. Как будет организована подготовка к празднику, кто её возглавит, и будет управлять ситуацией?

Контрольные вопросы:

1. Методы планирования и организация работы подразделения.
2. Виды планов.
3. Формы планов.

### Практическая работа 5

#### Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда

##### Задание 1.

Задание выполняется в малой группе. Результаты оформите в таблице 6.

Предложите методы стимулирования, направленные на удовлетворение следующих потребностей:

Таблица 6 - Потребности и методы стимулирования

Потребности	Методы стимулирования
1. Физиологические потребности	1. 2. 3. ...
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем	1. 2. 3.
3. Социальные потребности	1. 2. 3.
4. Потребности в уважении и самоуважении	1. 2. 3.
5. Потребности в самореализации	1. 2. 3.

##### Задание 2.

Задание выполняется в малой группе.

Разработайте проект системы стимулирования сотрудников. Результаты оформите в таблице 7.

Таблица 7- Виды и формы стимулирования

Вид стимулирования	Форма стимулирования
1. Экономическое	1. 2. 3. 4. 5.
2. Неэкономическое	1. 2. 3. 4. 5.

### **Задание 3.**

Внимательно прочитайте информацию о мотивации труда в ООО «ЭНФОРТА» и укажите методы материальной и методы нематериальной мотивации персонала этой организации. Выводы оформите в таблице 8.

«Зарботная плата в организации состоит из двух частей: постоянной и переменной (премиальной). Постоянная часть зарботной платы - это оговоренный в трудовом договоре должностной оклад, который ежемесячно выплачивается работнику за выполнение его трудовых обязанностей, независимо от результатов его деятельности. Переменная часть зарботной платы - это ежемесячная премиальная выплата, составляющая определенный процент от совокупного дохода работника, номинальный размер которой определен в трудовом договоре. Премия выплачивается при 100% выполнении основных показателей. Последние дифференцированы по должностям и представлены следующими: выполнение коллективных планов продаж, выполнение индивидуальных планов продаж, выполнение планового показателя по оборачиваемости денежных средств и др. Т.е. постоянная часть зарботной платы есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации, а переменная часть связана с результативностью деятельности. Она связывает уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.

Кроме этого, в систему мотивации входят вознаграждения за наставничество и за профессионализм.

Также в организации имеет место система бенефитов - это часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ. При этом они выступают в двух формах: предусмотренные законодательством и не предусмотренные законодательством. К первой группе относятся: оплата отпусков, оплата дней нетрудоспособности, оплата предварительных и периодических медицинских осмотров, предоставление и оплата учебных отпусков, оплата командировочных расходов. Во вторую группу: компенсация транспортных расходов, обеспечение работников мобильной связью, дополнительные компенсации работникам в связи с временной нетрудоспособностью, медицинское страхование, организация обучения сотрудников на рабочем месте посредством проведения тренингов, семинаров, конференций.

Большое внимание в организации уделяется мотивационным программам, профессиональным соревнованиям, корпоративным праздникам, качественному оборудованию рабочих мест.

Мотивационные программы разрабатываются ежегодно. Так, в 2016 году были запущены две мотивационные программы: «Лидеры» - учет индивидуальных результатов каждого; «Юбилейная регата» - соревнование команд.

Мотивационная программа «Лидеры» проводится каждый год для работников основных процессов компании: продажи (менеджеры по продажам), инсталляции (инженеры по установке и обслуживанию оборудования), сервис (инженеры оперативно-технического отдела), общение (операторы контакт - центра). По итогам года 17 человек, лидеров в своих направлениях, награждаются путешествием на двоих в Египет, Таиланд, Объединенные Арабские Эмираты.

«Юбилейная регата» - программа для команд отделений и региональных филиалов, посвященная 10-летию юбилею компании. В программе оценивалась самая



эффективная команда по итогам года, которая перевыполнила свои бюджетные показатели. Победители получили памятные призы и подарки на всю команду.

Профессиональное соревнование - энфортокиада - соревнование между всеми работниками Энфорты. Сроки подведения итогов: ежемесячно; ежеквартально; ежегодно. Сотрудники делятся на группы участников в зависимости от функциональной дирекции, к которой они относятся. Каждый месяц руководители определяют победителей, за победу участникам начисляются бонусы – Энфишки. В первую очередь, оценивается эффективность сотрудника, ну и конечно, отзывчивость и умение работать в команде. На основе этих показателей формируется личный рейтинг в профиле на портале Энфорты. Рейтинг сотрудника на портале складывается из трех составляющих: энфишки за первенство в подразделении; энфишки за благодарности от коллег; энфишки за бонусы. Каждому достижению присваивается определенное количество баллов. В зависимости от достижений формируется рейтинг Энфортовца. Для реализации Энфишек на портале действует настоящий интернет-магазин подарков - «ЭНФОРТ@МАРКЕТ», где можно приобрести интересные призы за накопленные Энфишки. Каждый приз имеет свою цену. По итогам года 20 финалистов «Энфортокиады», набравшие наибольшее количество энфишек получают в подарок поездку за границу со спутниками на одну неделю».

Таблица 8 - Методы мотивации

Материальные	Нематериальные

## Практическая работа №6

### Свойства личности.

#### Задание 1.

Человек рождается индивидом, а личностью становится прижизненно в результате культурного и исторического развития. Выберите из приведенного списка качества, характеризующие человека как личность и как индивида. Обоснуйте свой выбор.

- Высокая скорость двигательных реакций,
- упрямство,
- эмоциональная возбудимость,
- способности,
- убеждения,
- медленное запоминание,
- трудолюбие,
- подвижность,
- повышенная тревожность,
- лживость,
- низкая адаптация к темноте,
- реактивность,
- острота зрения,
- моральные свойства,
- навыки,

- темперамент,
- инстинкты,
- знания,
- социальная установка,
- желания,
- потребности,
- идеалы,
- чувства,
- авторитетность,
- высокая сенсорная чувствительность,
- мировоззрение,
- быстрый темп деятельности,
- малая чувствительность к общественной оценке,
- честность,
- аккуратность.

Задание 2.

Установите соответствие между формами направленности личности и их содержанием (таблица 9).

Таблица 9

Формы направленности	Содержание
1. Влечение	а) осознанный мотив, побуждающий к познавательной деятельности
2. Желание	б) глубокий устойчивый интерес к той или иной деятельности с включением волевого компонента
3. Стремление	в) осознанные потребности, побуждающие личность действовать в соответствии со своими взглядами, принципами, мировоззрением
4. Интересы	г) психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознанную или недостаточно осознанную потребность
5. Склонность	д) система сложившихся взглядов человека на окружающий мир, на отношение к окружающей действительности и к самому себе
6. Идеал	е) осознанная потребность и влечение к чему-либо определенному
7. Мировоззрение	ж) конкретизируемая в образе или представлении предметная цель склонности индивида
8. Убеждения	з) побуждение к деятельности с включением волевого компонента в структуру желания

Задание 3.

Укажите, какие из данных особенностей характеризуют человека как личность: слабая нервная система, отзывчивость, эмоциональная возбудимость, настойчивость, острота зрения, уверенность в себе, высокая скорость двигательных реакций, хорошая координация движений, упрямство, возраст, общительность, самолюбие, подвижность, пол, статус, ценностные ориентации, темперамент, роль.

## Практическая работа №7

### Сравнительный анализ стилей руководства.

Задание 1.

Провести сравнительный анализ стилей руководства, результаты оформить в таблице 10.

Таблица 10 – Сравнительный анализ стилей руководства

Природа стиля	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителя			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Принципы подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

Задание 2

Укажите преимущества и недостатки различных стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный. Ответ оформите в таблице 11.

Таблица 11 – Преимущества и недостатки стилей руководства.

Стиль руководства	Преимущества	Недостатки
Авторитарный		
Демократический		
Либеральный		

## Практическая работа 8

### Анализ конфликтной ситуации с применением методов разрешения конфликтов

**Задание 1:**

1. Проанализируйте конфликтную ситуацию по следующему алгоритму (образец ситуация 1):

- участники конфликта;
- предмет конфликта;

- объект конфликта;
  - предконфликтная ситуация;
  - инцидент;
  - возможные конфликтогены;
2. Определите возможные психологические причины конфликтной ситуации.
  3. Определите и опишите стратегии поведения участников в конфликтной ситуации.
  4. Оцените эффективность поведения участников конфликта с точки зрения конструктивного разрешения конфликта.
  5. Определите возможные варианты конструктивного выхода из конфликтной ситуации (с позиции учителя).

### **Ситуация 1**

К директору школы обратилась мама девятиклассника с просьбой помочь урегулировать конфликт между классным руководителем (она же учитель иностранного языка) и ее сыном. Мама рассказала, что педагог всегда придиралась к ребенку, так как сын углубленно изучает с 7 лет английский язык, а в школе обучение иностранному языку проходит по обычной программе. Совсем недавно учитель объявила, что после уроков будет проходить беседа с инспектором центра занятости, но у мальчика в это время были назначены соревнования по футболу. Он озвучил, что ему нужно уйти, на что педагог ответила: «Ничего, пропустишь!» Девятиклассник встал и покинул класс со словами: «А я все равно уйду!» На следующий день учитель непустила мальчика на урок, сказав: «Ты вчера показал свое отношение ко мне, теперь я покажу...»

Ответ: (образец)

1.
  - Участники конфликта - учащийся и учитель иностранного языка.
  - предмет конфликта - ученик не может остаться на встречу с инспектором, а учитель не желает отпускать его на футбол.
  - объект конфликта - пересечение интересов участников конфликта
  - предконфликтная ситуация - игнорирование просьбы учителя, демонстративный уход ученика
  - инцидент - запрет на посещение уроков английского языка
  - возможные конфликтогены - слова участников конфликта, категоричность, напоминание.
2. Учитель требовал от повзрослевшего ученика подчинения, не учитывая его возрастных особенностей, который, имея новое представление о себе, стремился занять равное положение по отношению к взрослым. Поэтому без психологической готовности учителя перейти к новому типу взаимоотношений с взрослеющими детьми невозможно благополучное разрешение конфликта. Инициатором таких взаимоотношений должен быть учитель. Конфликт не должен приобретать личностный смысл, иначе возникнет длительная неприязнь ученика к учителю, надолго нарушится их взаимодействие.
3. В данном конфликте в поведении участников прослеживается такая стратегия поведения, как соперничество- навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения, стратегия открытой борьбы, стремление всеми средствами получить максимум желаемого.
4. Поведение участников конфликта было неэффективным. Необходим учёт статуса (должностного положения ) друг друга. Ученик, занимающий подчинённое положение,

должен осознавать пределы уступок, которые может себе позволить учитель. Слишком радикальные требования смогут спровоцировать учителя на возврат к конфликтному противоборству. Поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения в целях, интересах участников является двусторонним процессом. И учитель и ученик должны проанализировать свои цели и интересы. Они должны сосредоточиться на интересах, а не на личности оппонента. Нужно смягчить негативное отношение друг к другу. Выявление признания собственных ошибок снижает негативное восприятие участника. Понимание интересов другого расширит представление об оппоненте, сделает его более объективным. Целесообразно выделить конструктивное начало в поведении и намерениях участника. В каждом есть что-то положительное, на него необходимо опереться при разрешении конфликта.

5. Вариантом конструктивного выхода из конфликта является сотрудничество – конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Если проблема спора не особенно важна, можно уступить. Учитель должен обладать умением определить, что общение становится предконфликтным и вернуться из предконфликтной ситуации к взаимодействию. Положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для участника, критичное отношение к самому себе, уравновешенное собственное поведение – уменьшение негативных позиций другой стороны.

### **Ситуация № 2**

Представьте ситуацию. Ваши соседи, живущие этажом выше, нередко доставляют вам неудобства тем, что устраивают шумные гулянки, допоздна поют, танцуют, слушают музыку. Вам это надоело, и вы решаетесь как-то утихомирить соседей. Ваши действия.

Постарайтесь придумать как можно больше способов решения ситуации.

### **Ситуация № 3**

Представьте ситуацию. Вы работаете в офисе. Уходя на время со своего рабочего места, вы уже не в первый раз обнаруживаете, что кто-то обедает на вашем столе: видны следы от кофе, крошки. Вам это не нравится. Вы хотели бы пресечь такие действия.

Как вы будете разрешать создавшуюся ситуацию?

### **Ситуация № 4**

Представьте ситуацию, в которой муж и жена решают проблему приближающегося отпуска. Причём их позиции по этому вопросу расходятся: муж предлагает поехать к родственникам в деревню, а жена хочет провести отпуск с комфортом у моря.

Разработайте возможные варианты решения проблемы.

### **Ситуация №5**

Участники конфликта: муж, жена, мать мужа, мать и брат жены.

Ситуация: в семье отсутствует взаимопонимание между мамами мужа и жены, каждая из которых пытается управлять молодой семьей и одновременно влиять на сознание другой матери. Проживают все на разных жилплощадях, но в пределах одного города. Муж находится в положении, когда нужно сохранить семью и не рассорить окончательно мать и тещу. Жена каждый раз рассказывает своей матери о действиях и поступках свекрови. Все очень любят двухлетнего ребенка, поэтому не могут «уйти в тень».

### Ситуация №6

Ситуация: в семье две дочери. Одна учится в университете, вторая уже работает. Живут все вместе. Младшая сестра учится в другом городе, и, сдав сессию досрочно, приехала на каникулы на полтора месяца. Старшая сестра считает, что раз младшая дома, то именно она должна взять на себя обязанности по дому. (Все же работают). Младшая считает, что она и так достаточно потрудилась, чтобы досрочно сдать сессию и сейчас имеет полное право отдыхать. Сестры в ссоре.

### Ситуация №7

Участники: муж и жена.

Муж: хочет на выходных поехать с друзьями покататься на лыжах.

Жена: хочет провести все выходные с мужем.

Муж считает, что 3-4 часа в выходной день на природе – лучший отдых, и еще останется куча времени на супругу.

Жена не любит снег, холод и считает, что такой отдых опасен для здоровья, да и друг ей не очень нравится. И вообще муж должен хотя бы один день в неделю полностью посвятить ей.

### Задание 2.

Укажите вид конфликта возникающего при общении (уровень конфликта) по классификации С.Р. Филоновича (Приложение 1), соответствующий указанным причинам, заполните таблицу 12:

Таблица 12 – Причины, вид и уровень конфликта

Причины, вызывающие конфликт	Вид конфликта	Уровень конфликта
Неэффективные коммуникации (коммуникационные барьеры, искажающие информацию)		
Психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленных перед человеком целей.		
Недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами.		
Конфликт между линейным и штабным персоналом.		
Неясность относительно властных полномочий, которыми человек располагает.		
Потенциальные конфликты между организациями.		
Отличия в темпераменте, типе личности, системе ценностей.		
Недостаточно четкое распределение властных полномочий между сотрудниками.		

## **Практическая работа 9**

### **Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений**

#### **Задание 1**

Принятие решения применительно к ситуации производственно-экономического характера: "Предприятие выпускает в год 10 тыс. велосипедов, получая при продаже каждого велосипеда прибыль 20 тыс. рублей.

Целесообразно ли реконструировать предприятие и тем самым. увеличить объем производства в полтора раза если для этого надо за один год уменьшить вдвое объем производства и вложить в реконструкцию 300 млн.рублей капиталовложений?

Принимавший решение имеет два варианта осуществлять реконструкцию предприятия и не осуществлять реконструкцию. В качестве критерия предпочтительности того или другого варианта принимается срок окупаемости затрат. Например, если срок окупаемости менее 5 лет то реконструкция целесообразна

В рассматриваемом примере затраты равны сумме потерь прибыли в течение одного года и капиталовложения. Годовая прибыль предприятия до реконструкции: 10 тыс. х 20 тыс. = 200 тыс.руб. Следовательно, предприятие потеряет 100 тыс.руб. прибыли. Вместе с капиталовложениями затраты составят 400 тыс.руб. Дополнительный выпуск велосипедов в количестве 5 тыс. штук в год принесет годовую прибыль 5 тыс. х 20 тыс. = 100 тыс.руб.

Тем самым затраты в 400 тыс. руб. окупятся за 4 года, что меньше нормативного срока окупаемости. Принятие решения о реконструкции оправдано.

#### **Задание 2**

Успех в бизнесе зависит от умения принять правильное решение. В практике встречаются следующие варианты:

-руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;

-руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;

-руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

-руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;

-руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;

-руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;

-руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою точку зрения.

## Практическая работа 10

### Идентификация рисков предприятия. Распределение рисков по вероятности их возникновения и степени влияния.

Риск - это потенциальная опасность нанесения ущерба организации в результате реализации некоторой угрозы с использованием уязвимостей актива или группы активов. Риск определяется как сочетание вероятности события и его последствий.

Анализ рисков представляет собой процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий.

Назначение анализа рисков - дать потенциальным партнерам необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и выработки мер по защите от возможных финансовых потерь.

Контроль рисков состоит в идентификации и выборе контрмер, позволяющих снизить риски до приемлемого уровня.

#### Задание:

1. Проанализировать систему информационной безопасности предприятия (рассмотреть имеющиеся средства и методы защиты информации).
2. Произвести оценку рисков существующей системы безопасности, результаты свести в таблицу 13.

Таблица 13 – Оценка рисков существующей системы безопасности предприятия

Наименование угрозы	Вероятность наступления	Ущерб от реализации угрозы	Риск
Стихийные бедствия, аварии, пожары и пр.			
Непреднамеренные ошибки пользователей			
Перебои электропитания			
Вредоносное программное обеспечение			
Халатность пользователей			
Другое			
Сумма рисков:			

Проставить в таблице коэффициент вероятности наступления и коэффициент ущерба от реализации угрозы по 3х бальной шкале. Произведение этих составляющих позволят определить риск. Рассчитать общую сумму рисков. На основе полученных данных выделить три типа риска: низкий (1,2), средний (3,4), высокий (6,9). Построить диаграмму оценки рисков по категориям. Сделать выводы.

3. Предложить средства улучшения системы информационной безопасности предприятия, охарактеризовать каждое из них. Провести сравнительный анализ этих



средств с их аналогами (допускается использование данных социологических опросов; характеристики технических средств должны соответствовать реальным).

4. Провести оценку рисков разработанной системы безопасности и свести данные в таблицу – Оценка рисков разработанной системы безопасности, аналогичную таблице 7. Построить диаграмму количества рисков после принятия разработанной политики безопасности. Сделать выводы.

5. Сделать общий вывод (можно ли считать разработанную систему безопасности эффективной, ответ аргументировать).

## Список рекомендуемой литературы

### Основные электронные издания

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2022. - 656 с. - ISBN 978-5-9776-0320-1. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836393> (дата обращения: 06.09.2023). - Текст : электронный.

### Дополнительные источники

1. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 191 с.- ISBN 978-5-9916-5662-7. - URL: <https://urait.ru/bcode/510414> (дата обращения: 06.09.2023). - Текст : электронный.
2. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва: Юрайт, 2021. — 305 с. - ISBN 978-5-9916-7906-0. — URL: <https://urait.ru/bcode/471003> (дата обращения: 06.09.2023). - Текст : электронный.

Классификация конфликтов (по С. Р. Филоновичу) в зависимости от уровня, на котором происходит конфликт в структуре организации.

Таблица 14 - Уровни конфликта

Уровень конфликта	Вид конфликта	Причины, вызывающие конфликт
Первый	Внутриличностные	<p><i>Фрустрация</i> (психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели);</p> <p><i>диалектика цели</i> (конфликт, состоящий в одновременном стремлении к достижению и избеганию цели);</p> <p><i>взаимодействие ролей</i> (необходимость играть одновременно несколько ролей – руководитель/подчиненный);</p> <p><i>неопределенность роли</i> (неясность относительно властных полномочий, которыми человек располагает)</p>
Второй	Межличностные	<p><i>Индивидуальные различия</i> (отличия в темпераменте, типе личности, расхождения в системе ценностей и т. д.);</p> <p><i>дефицит информации</i>;</p> <p><i>неэффективные коммуникации</i> (коммуникативные барьеры, искажающие информацию);</p> <p><i>несовместимость ролей</i> (недостаточно четкое распределение властных полномочий и ответственности)</p>
Третий	Межгрупповые	<p><i>Конкуренция за получение ограниченных ресурсов</i> (борьба за приоритеты и влияние); <i>взаимозависимость задач</i> (деятельность групп подчиняется и определяется последовательностью при решении задачи, стоящей перед организацией в целом);</p> <p><i>неопределенность полномочий</i> (недостаточно четкое распределение прав и обязанностей между группами, низкий уровень исполнительской дисциплины);</p> <p><i>борьба за статус</i> (определение ценности вклада группы в выполнение задач организации)</p>
	Организационные (на уровне организации)	<p><i>Структурный конфликт</i> (организационная структура препятствует реализации декларированной миссии – распределению властных полномочий);</p> <p><i>функциональный конфликт</i> (не сбалансированы функции подразделений и одна из них приобретает</p>

		<p>доминирующее положение);</p> <p><i>конфликт между линейным и штабным персоналом (завышение или занижение уровня самооценки деятельности);</i></p> <p><i>конфликт между формальной и неформальной организациями (несовпадение целей)</i></p>
Четвертый	Организационные (между организацией и внешней средой)	<p><i>Потенциальные конфликты с другими организациями (конкурентами, поставщиками, потребителями и компаниями, способными выпустить на рынок товары-заменители);</i></p> <p><i>конфликты с контролирующими организациями;</i></p> <p><i>конфликты с местными органами власти, общественными организациями и т.п.</i></p>