

Государственное бюджетное  
профессиональное образовательное учреждение  
«Кунгурский колледж агротехнологий и управления»



**Методические указания по выполнению практических работ**

ОП.06 Основы экономики организации, менеджмента и маркетинга  
специальности 21.02.19 Землеустройство  
базовой подготовки

Кунгур 2023 г.

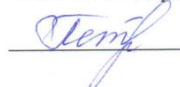
Рассмотрено и одобрено  
на заседании методической  
комиссии землеустроительных и  
экономических дисциплин  
Протокол № 1  
от 28.08.2023 г.

Председатель МК

 А.Б.Бородина

Утверждаю

заместитель директора

 Л.И.Петрова

Методические указания для выполнения практических работ разработаны на основании рабочей программы учебной дисциплины ОП.06 Основы экономики организации, менеджмента и маркетинга, которая разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС СПО) по специальности 21.02.19 «Землеустройство» от 18.05.2022 г. № 339.

## **Пояснительная записка**

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по дисциплине ОП.06 Основы экономики организации, менеджмента и маркетинга специальности 18.05.22 Землеустройство.

Цель проведения практических работ – обучающийся должен научиться:

- рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности организации;
- выполнять анализ хозяйственной деятельности организации;
- намечать мероприятия и предложения по повышению экономической эффективности производства;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- анализировать рынок недвижимости, осуществлять его сегментацию и позиционирование;
- определять стратегию и тактику относительно ценообразования;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- разрабатывать мотивационную политику организации;
- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;

**Тематический план и содержание практических занятий учебной дисциплины  
Основы экономики организации, менеджмента и маркетинга**

<b>Наименование разделов и тем</b>	<b>Содержание практических занятий</b>		<b>Объем часов</b>
Тема 2.3.  Специализация сельскохозяйственного производства	Содержание учебного материала		
	1. 2. 3.	Экономическая сущность размещения и специализации сельскохозяйственного производства, виды специализации. Концентрация сельскохозяйственного производства. Агропромышленная интеграция	
	Практические занятия		
Тема 3.1.  Определение показателей экономической эффективности использования сельскохозяйственных угодий.	Содержание учебного материала		
	1. 2.	Расчет показателей экономической эффективности использования сельхозугодий.  Оформление выводов по эффективности использования сельхозугодий.	
	Практические занятия		
Тема 3.3.  Расчет показателей обеспеченности и экономической эффективности использования основных производственных фондов	Содержание учебного материала		
	1. 2.	Определение обеспеченности и эффективности использования основных производственных фондов.  Оформление выводов по обеспеченности и эффективности использования основных средств.	
	Практические занятия		
Тема 3.5.  Расчет показателей эффективности использования оборотных средств и показателей финансового состояния.	Содержание учебного материала		
	1. 2. 3.	Определение показателей эффективности использования оборотных средств.  Расчет показателей финансового состояния.  Написание выводов по использованию оборотных средств.	
	Практические занятия		
Тема 3.7. Расчет показателей экономической эффективности использования трудовых ресурсов и производительности труда.	Содержание учебного материала		
	1. 2.	Определение показателей экономической эффективности использования трудовых ресурсов и производительности труда.  Оформление выводов по эффективности использования сельхозугодий.	
	Практические занятия		
Тема 3.9.  Определение норм выработки и расчет размера оплаты труда отдельным категориям работников предприятия	Содержание учебного материала		
	1.	Методика и расчет норм труда и начисления заработной платы различным категориям работников.	
	Практические занятия		

Тема 4.4. Расчет прибыли и рентабельности отдельных видов сельскохозяйственной продукции	Содержание учебного материала		4
	1.	Определение прибыли и рентабельности отдельных видов сельхозпродукции.	
	2.	Оформление выводов по прибыли и рентабельности производства.	
Практические занятия		4	
Тема 5.2. Сравнительная характеристика Японской и Американской модели менеджмента	Практические занятия		4
Тема 5.4. Внутренняя и внешняя среда организации	Содержание учебного материала		4
	1.	Элементы внутренней среды организации	
	2.	Факторы внешней среды организации	
Практические занятия		4	
Тема 5.5. Составление структуры управления	Содержание учебного материала		4
	1.	Оформление различных типов структур управления	
	Практические занятия		
Тема 5.7. Составление миссии организации	Содержание учебного материала		4
	1.	Определение главных и дополнительных целей организации.	
	2.	Оформление древа целей	
Практические занятия		4	
Тема 5.8. Мотивация и потребности	Содержание учебного материала		4
	1.	Понятие мотивации и ее значение	
	2.	Потребности и их виды	
3.	Теории мотивации и их содержание		
Практические занятия		4	
Тема 5.11. Использование приемов аттракции	Содержание учебного материала		4
	1.	Оформление схем механизма влияния на подчиненных приемов аттракции	
	Практические занятия		
Тема 5.12. Коммуникативность и управленческое общение	Содержание учебного материала		4
	1.Функции и назначение управленческого общения		
	2.Психологическая характеристика подчиненных		
Практические занятия		4	
Тема 5.14. Принятие	Содержание учебного материала		4
	1.	Решение производственных ситуаций	

управленческих решений в конкретных ситуациях			
	Практические занятия		4
Тема 5.15.	Содержание учебного материала		
Составление плана по принятию управленческих решений	1.	Оформление логической схемы принятия управленческих решений	
	Практические занятия		4
Тема 5.17.	Содержание учебного материала		
Составление плана- схемы проведения контроля	1.	Оформление схемы проведения контроля	
	Практические занятия		4
Тема 5.19.	Содержание учебного материала		
Решение заданной конфликтной ситуации	1.	Решение конфликтных ситуаций	
	Практические занятия		4
Тема 5.20.	Содержание учебного материала		
Стили руководства в управлении	1.	Формы власти	
	2.	Стили руководства в управлении, их характеристика	
		Практические занятия	4
Тема 5.21.	Содержание учебного материала		
Определение стиля руководства	1.	Определение стиля руководства по управленческой решетке	
	Практические занятия		4
Итого			80

## Практическая работа № 1, 2

Тема: Специализация сельскохозяйственного производства

Цель: Освоить методику расчета показателей специализации сельскохозяйственного производства

Место проведения: учебный кабинет

Вопросы для самоконтроля:

1. Каково понятие специализации сельскохозяйственного производства?
2. По какой формуле рассчитывается коэффициент специализации?

Задание: Определить специализацию сельскохозяйственного предприятия, рассчитать коэффициент специализации, сделать вывод по уровню специализации предприятия.

Примечание: Вместо « .. » в каждой сумме проставить свой номер по журналу.

Методические рекомендации:

1. Для определения специализации необходимо данные занести в таблицу

Таблица 1. Размер и структура выручки

Вид продукции	Выручка от продажи продукции, тыс. руб.		Структура товарной продукции, %		Значение отрасли	
	Базисный год	Отчетный год	Базисный год	Отчетный год	Базисный год	Отчетный год
Зерновые	80..	69..				
Картофель	657..	791..				
Овощи	351..	205..				
Итого по растениеводству						
Мясо	340..	521..				
Молоко	14..	9..				
Итого по животноводству						
Продукция переработки	28..	21..				
Итого по хозяйству					-	-

Вывод:

### Практическая работа № 3,4

Тема: Определение показателей экономической эффективности использования сельскохозяйственных угодий

Цель: Освоить методику расчета экономических показателей, характеризующих эффективность использования земельных угодий в сельскохозяйственном предприятии

Место проведения: учебный кабинет

Вопросы для самоконтроля:

1. По какой формуле рассчитывается показатель землеотдача ?
2. Как называется обратный показатель землеотдачи ?
3. Перечислите стоимостные показатели экономической эффективности использования земельных ресурсов.
4. Какие показатели относятся к системе натуральных показателей?
5. Каков размер общей земельной площади РФ?
6. Какова площадь, занятая под сельскохозяйственными угодьями в РФ?

Задание: Рассчитать показатели экономической эффективности использования земельных угодий, сделать вывод по результатам расчетов экономических показателей.

Таблица 1. Экономическая эффективность использования земельных угодий

Показатели	Базисный год	Отчетный год	Изменения, %
Исходные данные			
1. Общая земельная площадь, га в том числе:	24732	24732	
- сельскохозяйственные угодья, га	13066	13066	
из них:			
- пашня	12434	12434	
2. Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	134664	162802	
3. Материальные затраты, тыс. руб.	108620	138920	
4. Оплата труда, тыс. руб.	37973	48792	
5. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	126712	170296	
6. Коммерческая себестоимость, тыс. руб.	116169	149715	
Расчетные показатели			
1. Э <sub>1</sub> , тыс. руб./га			
2. Э <sub>2</sub> , тыс. руб./га			
3. Э <sub>3</sub> , тыс. руб./га			
4. Э <sub>4</sub> , тыс. руб./га			
5. Доля сельскохозяйственных угодий в общей земельной площади, %			
6. Доля пашни в общей площади сельскохозяйственных угодий, %			

Вывод:



## Практическая работа № 5,6

Тема: Расчет показателей обеспеченности и экономической эффективности использования основных производственных фондов

Цель: Освоить методику расчета показателей обеспеченности и экономической эффективности использования основных производственных фондов.

Место проведения: учебный кабинет

Время: 90 мин.

Вопросы для самоконтроля:

- 1.Что такое основные фонды?
- 2.Какие виды износа выделяют?
- 3.Какие показатели характеризуют обеспеченность предприятия основными фондами?
- 4.Какие показатели характеризуют экономическую эффективность использования основных производственных фондов?
- 5.Какова классификация основных фондов?

Задание: Рассчитать показатели обеспеченности и эффективности использования основных фондов, сделать вывод об изменении расчетных показателей, влиянии изменений на обеспеченность и эффективность использования основных производственных фондов.

Таблица 1. Расчет показателей обеспеченности и использования ОПФ.

Показатели	Базисный год	Отчетный год	Отклонение, +/-
Исходные показатели			
1.Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	152893	166131	
2.Площадь сельскохозяйственных угодий, га	13066	13066	
3.Среднегодовая численность работников, чел.	735	701	
4.Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	126712	170296	
5.Коммерческая себестоимость, тыс. руб.	116169	149715	
6.Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	86626	102831	
Расчетные показатели			
1.Фондообеспеченность, тыс. руб./ га			
2.Фондовооруженность, тыс. руб.			
3.Фондоотдача, руб.			
4.Фондоёмкость, руб.			
5.Норма прибыли, %			

Вывод:

## Практическая работа № 7,8

Тема: Расчет показателей эффективности использования оборотных средств и показателей финансового состояния

Цель: Освоить методику расчета показателей обеспеченности и экономической эффективности использования оборотных средств.

Место проведения: учебный кабинет

Вопросы для самоконтроля:

- 1.Что такое оборотные фонды?
- 2.Какова классификация оборотных средств?
- 3.Какие показатели характеризуют обеспеченность предприятия оборотными фондами?
- 4.Какова классификация оборотных средств?
- 5.Какие оборотные фонды являются нормированными, а какие относятся к ненормированным?

Задание: Рассчитать показатели эффективности использования оборотных средств, сделать вывод.

Таблица 1. Расчет показателей эффективности использования оборотных средств.

Показатели	Базисный год	Отчетный год	Отклонение, +/-
Исходные показатели			
1.Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	86626	102831	
2.Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	126712	170296	
3.Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	186626	192831	
4.Общая сумма капитала, тыс. руб.	92771	107250	
5.Сумма собственного капитала, тыс. руб.	182500	194220	
6.Сумма заемного капитала, тыс. руб.	10271	13030	
7.Сумма внеоборотных фондов, тыс. руб.	70230	80751	
8.Сумма краткосрочных обязательств, тыс. руб.	15720	13210	
Расчетные показатели			
1.Материалоемкость, тыс. руб.			
2.Коэффициент оборачиваемости			
3.Коэффициент закрепления			
4.Время оборота, дни			
5.Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала			

Вывод:

## Практическая работа № 9, 10

Тема: Расчет показателей экономической эффективности использования трудовых ресурсов и производительности труда

Цель: Освоить методику расчета показателей экономической эффективности использования трудовых ресурсов.

Место проведения: учебный кабинет

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимают под трудовыми ресурсами?
2. Перечислите основные количественные, качественные и структурные характеристики трудовых ресурсов.
3. Какие показатели характеризуют обеспеченность хозяйства трудовыми ресурсами?
4. В чем особенности использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве?
5. Каковы показатели эффективности использования трудовых ресурсов и методы их расчета?
6. Какие факторы определяют рост производительности труда?

Задание: Рассчитать показатели обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов, сделать вывод по результатам расчетов экономических показателей.

Таблица 1. Расчет показателей обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Показатели	Базисный год	Отчетный год	Изменения, %
Исходные показатели			
1. Средняя годовая численность работников, чел.	735	701	
2. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	126712	170296	
3. Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	134664	162802	
4. Коммерческая себестоимость, тыс. руб.	116169	102831	
5. Площадь сельскохозяйственных угодий, га	13066	13066	
6. Отработано за год тыс. чел. - часов, всего	1294	1312	
Расчетные показатели			
1. Трудообеспеченность предприятия, %			
2. Стоимость валовой продукции в расчете:			
2.1 - на 1 среднегодового работника, руб.			
2.2 - на 1 затраченный чел. - час, руб.			
3. Получено прибыли в расчете:			
3.1 - на 1 среднегодового работника, руб.			
3.2 - на 1 затраченный чел. - час, руб.			
4. Трудоемкость продукции, руб.			

Вывод:

## Практическая работа № 11,12

Тема: Определение норм выработки и расчет размера оплаты труда отдельным категориям работников предприятия

Цель: Освоить методику расчета норм труда и начисления заработной платы различным категориям работников

Место проведения: учебный кабинет

Вопросы для самоконтроля:

- 1.Расскажите о роли и задачах нормирования и нормах труда в сельскохозяйственном производстве
- 2.Расскажите о методах нормирования труда
- 3.Расскажите о видах норм, применяемых в сельском хозяйстве
- 4.Расскажите о видах труда в сельском хозяйстве
- 5.Дайте характеристику формам оплаты труда
- 6.Расскажите о системах оплаты труда и в чем их отличие
- 7.Расскажите о порядке расчета расценок за продукцию

Выполнение практического задания.

Задание 1. Рассчитать норму выработки на вспашке зяби и начислить заработную плату трактористу-машинисту за объем выполненных работ.

Условие: Вспашка зяби выполняется агрегатом Т-150 К+ПЛН-6-35, ширина захвата агрегата – 2,1 метра, рабочая скорость 12 км/час, время основной работы – 5,2 часа. Фактически тракторист вспахал 15 га. Оплата труда производится по 5 разряду 6-ти разрядной тарифной сетки. Тракторист имеет квалификацию 1 класса.

Задание 2. Рассчитать норму выработки и начислить заработную плату комбайнеру и штурвальному на уборке зерновых культур.

Условие: Уборка зерновых культур выполняется комбайном «KLAAS», ширина захвата жатки 8 метров, рабочая скорость 12 км/час, время основной работы 4,8 часа. Фактически убранная площадь составила 50 га. Оплата труда комбайнера производится по 6 разряду механизированных работ и штурвального по аналогичному разряду ручных работ. Комбайнер имеет квалификацию 1 класса.

Производится доплата за качество и сроки проведения работ, повышенная оплата на уборке – 30 % к среднедневному заработку.

Задание 3. Рассчитать норму обслуживания молодняка крупного рогатого скота, расценку за 1 ц прироста и начислить заработную плату скотнику по уходу за молодняком за месяц.

Условие: Время смены - 420 минут, время подготовительно-заключительное – 30 минут, время на отдых и личные надобности – 25 минут, норма обслуживания одной головы – 4,6 минуты. Среднесуточный прирост составляет 650 г., оплата труда производится по 5 разряду работ в животноводстве, доплата за продукцию – 25 %. За месяц было получено 16 ц прироста. Скотник имеет квалификацию «Мастер-животновод» 2 класса.

Задание 4. Рассчитать норму обслуживания коров, расценку за продукцию и начислить заработную плату «Мастеру машинного доения» за месяц.

Условие: Время смены – 420 минут, время подготовительно-заключительное – 25 минут, время на отдых – 10 минут. Время на личные надобности – 15 минут, время обслуживания одной коровы – 7,2 минуты. Продуктивность одной коровы в год – 3890 кг, получено телят от 100 голов коров – 88 голов. Оплата труда производится по 6 разряду работ в животноводстве, доплата за продукцию – 25 %. За месяц надоили 166 ц молока, приплод составил 4 теленка. Производится доплата за сохранность животных 10 % к среднедневному заработку.

Задание 5. Рассчитать расценку за 1 ц продукции и определить размер доплаты в конце года.

Условие: Площадь посева зерновых культур составляет - 1254 га, плановая урожайность - 18,7 ц/га, тарифный фонд оплаты труда – 890764 руб., доплата за продукцию составляет – 25 %. Фактическая урожайность составила – 19 ц/га. Сумма аванса за объем выполненных работ – 532876 руб.

Задание 6. Рассчитать расценку за 100 руб. валовой продукции и определить размер доплаты в конце года.

Условие: Бригада выращивает зерновые культуры и картофель. Площадь посева зерновых – 1254 га, урожайность зерновых плановая – 18,7 ц/га, площадь посадки картофеля – 350 га, урожайность картофеля плановая – 184 ц/га, цена за 1 ц зерновых составляет -345 руб., за 1 ц картофеля – 652 руб. Фактическая урожайность зерновых – 19 ц/га, картофеля – 180 ц/га. Тарифный фонд оплаты труда составляет – 1234675 руб., доплата за продукцию – 50 %. Сумма аванса за объем выполненных работ – 654387 руб.

## Практическая работа № 13, 14

Тема: Расчет прибыли и рентабельности отдельных видов сельскохозяйственной продукции

Задание: Рассчитать прибыль, рентабельность и цены реализации на продукцию.

Методические указания.

Прибыль – главный показатель, характеризующий эффективность работы предприятия.

$\Pi = В - ПС$  - общая прибыль

Прибыль – это разница между выручкой от реализации продукции и затратами на производство и реализацию.

Источники формирования прибыли:

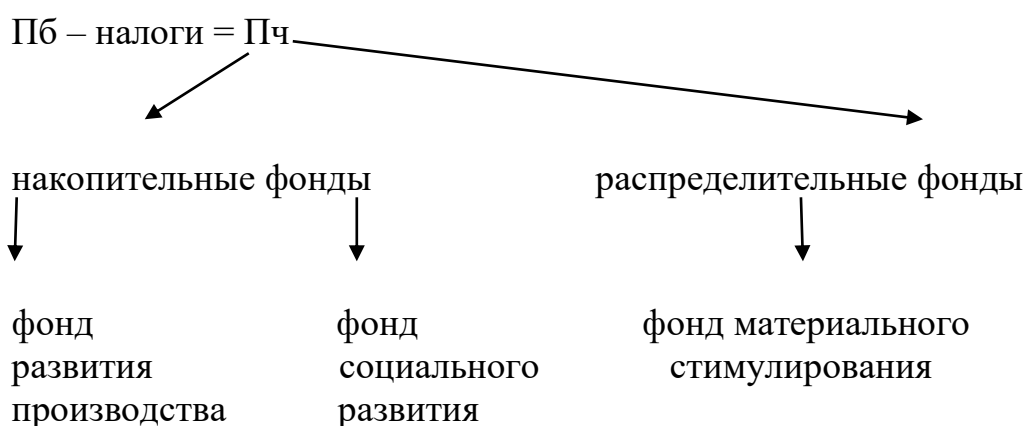
- 1) образуются за счет монопольного положения предприятия по выпуску той или иной продукции или производству уникального продукта. Чтобы поддержать источник получения прибыли нужно постоянно обновлять продукт и выдерживать конкуренцию со стороны других предприятий.
- 2) связаны непосредственно. Прибыль напрямую зависит от правильного выбранной специализации, объемов продаж, от снижения затрат на производство.
- 3) образуются за счет инновационной деятельности, т.е. совершенствования технологии, улучшения организации труда, обновления средств производства или внедрения новых видов деятельности

Виды прибыли:

1. от реализации с/х продукции
2. от выполнения работ и услуг на сторону
3. от реализации основных средств и прочего имущества
4. от внереализационных операций, то есть не связанных с процессом производства и реализации продукции:
  - а) прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году в результате инвентаризаций и финансовых проверок

- б) прибыль от переоценки товара
- в) прибыль от сдачи имущества в аренду
- г) дивиденды и проценты по ценным бумагам
- д) суммы полученных штрафов, неустоек
- е) проценты по денежным средствам на счетах предприятия в банке
- ж) положительные курсовые разницы по валютным операциям

Сумма всех видов прибыли образует валовую или балансовую прибыль (прибыль до налогообложения).



Пб – прибыль балансовая  
 Пч – прибыль чистая

Часть прибыли может не распределяться и оставаться в резервном фонде. Сумма прибыли и нераспределенной прибыли свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия.

Рентабельность – это доходность или прибыльность; это такая финансово-производственная деятельность предприятия, при которой оно реализует продукцию и возмещает издержки производства, а также обеспечивает получение прибыли.

Различают 2 вида рентабельности:

1. народно-хозяйственная – измеряется величиной чистого дохода по стране.
2. хозрасчетная – измеряется величиной прибыли по каждому отдельному предприятию:

а) УР производства и реализации продукции

$$\text{УР} = \frac{\text{П}}{\text{П с/с}} \times 100$$

УР показывает, сколько копеек прибыли предприятие получает на каждый рубль вложенных средств в процесс производства. УР может рассчитываться по каждому виду продукции предприятия, по отраслям (растениеводство, животноводство) и в целом по хозяйству.

Пример. Рассчитать УР по молоку, если с/с 1ц молока = 390 руб, реализовано 100 ц молока, затраты по реализации составили 4 % от суммы всех затрат, цена реализации 1ц 500 руб.

1. Опр. выручку от реализации продукции

$$\text{В} = \text{Цр} \times \text{объем} = 500 \times 100 = 50\,000 \text{ руб.}$$

2. Опр.с/с реализованной продукции

$$\text{с/с} = \text{с/с 1ц} \times \text{кол-во реализ. продук.} = 390 \times 100 = 39\,000 \text{ руб.}$$

3. Опр. затраты на реализацию продукции:

$$\text{Затр.} = \frac{\text{Общ.затраты}}{100} \times 4 = \frac{39\,000}{100} \times 4 = 1\,560 \text{ руб.}$$

4. Опр. полную с/с = затраты на реализацию + с/с реализованной продукции =  
 $39\,000 + 1\,560 = 40\,560 \text{ руб.}$

5. Опр.прибыль от реал.прод. = выручка – Пс/с =  $50\,000 - 40\,560 = 9\,440 \text{ руб.}$

6. Опр. УР =  $\frac{9440}{40\,560} \times 100 = 23,27 \%$



Ответ: УР от реализации молока составляет 23,27 %, то есть предприятие на каждый рубль затрат получает 23,27 копейки прибыли.

б) Норма рентабельности – показывает эффективность использования основного и оборотного капитала.

$$\text{Нр} = \frac{\text{П}}{\text{Сумма ОПФ} - \text{Сумма ОФ}} \times 100$$

Данный показатель определяется только в целом по хозяйству.

Пример. Рассчитать норму рентабельности, если выручка от продажи продукции составляет 5 734 600 руб. Полная с/с составляет 4 738 500 руб. Стоимость ОПФ 44 939 000 руб. Стоимость оборотных фондов 14 271 000 руб.

1. Опр. сумму прибыли

$$\text{П} = \text{В} - \text{Пс/с} = 5\,734\,600 - 4\,738\,500 = 996\,100 \text{ руб.}$$

2. Опр. норму рентабельности

$$\text{Нр} = \frac{996\,100}{44\,939\,000 - 14\,271\,000} \times 100 = 3,25 \%$$

Ответ: норма прибыли от использования основного и оборотного фондов составляет 3,25 %, то есть на каждый рубль вложенных в процесс производства основных и оборотных фондов прибыль получена в размере 3,25 копеек.

Задача 1. Определить цены реализации основных видов продукции сельского хозяйства.

Таблица 1 – Исходные данные и цена реализации 1 т продукции растениеводства

Продукция	ООО «Нива»			ООО «Заря»			Отклонение по цене +, - в %
	Реализовано, тонн	Выручено, тыс. руб.	цена	Реализовано, тонн	Выручено, тыс. руб.	цена	
Зерно*	3020	8160		3180	9770		
Подсолнечник	295	1380		195	920		
*	4320	9020		3890	5080		
Сахарная свекла	630	1910		-	-		
Плоды*	-	-		380	1720		

Овоци*							
--------	--	--	--	--	--	--	--

\*изменить выручено на личный шифр умноженный на 10

Вывод:

Задача 2. Рассчитать цену реализации 1 ц продукции

Таблица 2 - Исходные данные и цена реализации 1 ц продукции

Продукция	Предприятие « _____ »		
	Реализовано, ц	Выручено, тыс. руб.	Цена, руб.коп.

Задача 3. Рассчитать цены на сельскохозяйственную продукцию, которые обеспечили бы рентабельность производства на уровне 30 %.

В этом случае планируемую цену реализации 1 т продукции рассчитывают по формуле

$$Ц = C_1 + C_1 Y / 100,$$

где Ц – цена 1 т продукции, руб.;  $C_1$  – себестоимость 1 т продукции, руб.; Y – планируемый уровень рентабельности, %.

Исходные данные и рассчитанные цены реализации должны быть приведены в таблице 21.

Таблица 3 - Себестоимость и цена реализации 1 т продукции

Продукция	ООО «Нива»		ООО «Заря»	
	Себестоимость 1 т, руб.	Цена 1 т, руб.	Себестоимость 1 т, руб.	Цена 1 т, руб.
Зерно*	<b>1610</b>		<b>1900</b>	
Подсолнечник*	<b>2800</b>		<b>3080</b>	
Сахарная свекла	750		820	
Плоды*	-		<b>2630</b>	
Овоци*				

\*изменить себестоимость на личный шифр умноженный на 10

Вывод:

## Практическая работа № 15, 16

Тема: Сравнительная характеристика Японской и Американской модели менеджмента

Задание: Охарактеризовать Японскую и Американскую модели менеджмента. Результаты оформить в таблицу.

Таблица. Японская и Американская модели менеджмента

Наименование характеристики модели менеджмента	Японская модель	Американская модель

### Информационная карточка

Менеджмент в каждой стране имеет свое национальное лицо. Считается, что самое качественное управление в Японии и США, поэтому изучаются Японская и Американская модели менеджмента. Японская модель сформировалась под воздействием таких черт характера людей как:

1. трудолюбие
2. эмоциональная сдержанность
3. дипломатичность
4. бережливость
5. восприимчивость к новому

Американская модель базируется на таких качествах как:

1. подчеркивание своей исключительности
2. способность бороться до конца, утверждая свое превосходство и жизнеспособность
3. энергичность и активность
4. способность к позитивным изменениям.

В США подготовка менеджеров 3-х ступенчатая:

1. 4 года учебы в университете или колледже (бакалавр)

2. 2 года учебы в университете при наличии степени бакалавра и двух лет работы на производстве (магистр)

3. 3-4 годичное обучение с обязательной защитой диссертации и присвоением ученой степени доктора (профессора).

В РФ пока нет собственной модели менеджмента, но разработаны основные направления развития управления:

1. создание новых форм организаций

2. концентрация производства

3. создание малых предприятий

4. ориентация на долгосрочную перспективу, проведение фундаментальных исследований

5. увеличение затрат на исследовательские и опытные разработки, рекламу, маркетинг.

#### Характеристики систем управления в Японии и США

Япония	США
Пожизненный наем	Краткосрочная работа по найму
Принцип старшинства при оплате и назначениях	Оплата по индивидуальным результатам работы
Неформальный контроль	Формальный контроль
Нечеткое описание рабочего задания	Четкое описание рабочего задания
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Отсутствие должности и задания	Задание определяется должностью
Акцент на координацию и сотрудничество	Акцент на эффективность и результат
Согласованное решение	Индивидуальное решение
Управление «снизу - вверх»	Управление «сверху - вниз»
Обучение без отрыва от производства	Специальные программы повышения квалификации
Вербовка новых выпускников	Вербовка более зрелых сотрудников

высших учебных заведений	и выпускников вузов
Долгосрочная ориентация	Повышенное внимание к текущим вопросам

## Практическая работа № 17,18

Тема: Внутренняя и внешняя среда организации

Задание: Охарактеризовать внутреннюю и внешнюю среду организации, привести конкретные примеры. Результаты оформить в таблицу.

Таблица. Характеристика внутренней и внешней среды организации

Наименование характеристик	Внутренняя среда	Внешняя среда

### Информационная карточка

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения цели или целей. Чтобы группа людей могла называться организацией необходимо соблюдение следующих требований:

1. наличие хотя бы 2-х людей, которые сознательно работают вместе.
2. наличие органов управления
3. наличие хотя бы одной, но общей цели
4. наличие внутренней структуры, деление на управляющих и управляемых

Виды организаций:

1. по количеству целей:
  - а) простые – преследуют одну цель – получение прибыли
  - б) сложные – преследуют несколько разных целей
2. по принципу создания:

а) формальные – созданы сознательно, имеют официальную регистрацию и пакет учредительных документов.

б) неформальные – созданы спонтанно и не имеют официальной регистрации.

Менеджмент, как наука, изучает относительно сложные и формальные организации.

Любая организация имеет свою внутреннюю среду.

Внутренняя среда организации – это элементы, из которых состоит организация изнутри.

Элементы внутренней среды организации:

1. Цели организации – это то, ради чего создана организация и функционирует как единое целое. В каждой организации определяется несколько целей, которые образуют древо целей:

СТВОЛ – главная цель, миссия. Главная цель определяется в момент создания организации. То, для чего организация создается, иначе называется миссия, философия.

Дополнительные цели образуют ВЕТВИ древа целей: цели снабжения, цели производства, цели реализации, цели кадров, цели менеджмента, цели нововведений и.т.д.

2. Технология – это способ переработки сырья и материалов в новые виды товаров или услуг.

3. Задачи – это работа, часть работы или серия работ, которая должна быть выполнена в организации в определенные сроки и с определенным качеством.

4. Структура организации – это состав подразделений и служб, из которых состоит организация.

Структура управления – это состав работников аппарата управления, система их расстановки и соподчинения. Структура управления в организации делится на три уровня:

1. начальное звено управления – супервайзер

2. среднее звено управления – мидл-менеджмент

3. высшее звено управления – топ-менеджмент

5. Кадры – все работники организации.

Все внутренние элементы организации могут совершенствоваться, изменяться, поэтому называются внутренними переменными организации.

Внешняя среда организации – это силы (факторы), внешние по отношению к организации, но оказывающие влияние на результативность ее работы. Эти факторы (силы) образуют среду прямого и косвенного воздействия.

Факторы внешней среды организации:

1. Среда прямого воздействия организации образуется факторами, которые оказывают непосредственное влияние на результат работы организации:

- а) поставщики (трудовых ресурсов, сырья, капитала)
- б) профсоюзы
- в) законы и госорганы
- г) конкуренты
- д) потребители

2) Среда косвенного воздействия образуется факторами, которые оказывают опосредованное влияние на работу организации:

- а) международные события
- б) НТП
- в) политические факторы
- г) социально-культурные факторы
- д) состояние экономики

Внешняя среда организации характеризуется:

1. Подвижностью – это скорость, с которой происходят изменения во внешней среде
2. Сложностью – это количество факторов внешней среды, на которые организация должна реагировать одновременно.
3. Неопределенностью – это количество информации по факторам внешней среды.

## **Практическая работа № 19,20**

**Тема:** Составление структуры управления

**Цель:** Научиться составлять структуру управления организацией.

**Задание 1.** Оформите 2-х ступенчатую структуру управления, если в организации имеются следующие специалисты:

- директор

- главные специалисты: бухгалтер

экономист

агроном

- 2 бригадира: зав.фермой

бригадир растениеводческой бригады

**Задание 2.** Оформите 3-х ступенчатую структуру управления:

- директор АО

- зам.директора по производству

- 3 управляющих отделениями, в подчинении каждого: экономист

бухгалтер

агроном

зоотехник

инженер

ветврач

энергетик

- в каждом отделении по 4 бригадира: 2 в растениеводстве

2 в животноводстве

**Задание 3.** Оформите схему 4-х ступенчатой структуры управления для агропромышленного объединения:



- начальник агропромышленного объединения
- зам. начальника по с/х производству
- зам.начальника по промышленному производству
- гл.специалисты: - по вопросам с/х
  - по промышленному производству
- 3 директора с/х предприятий
- 2 директора предприятий по переработке с/х продукции
- по 3 управляющих у каждого директора с/х предприятий
- по 3 начальника цеха у каждого директора промышленного предприятия
- по 3 бригадира у управляющих
- по 3 мастера у начальников цехов

## ОТВЕТЫ

Схема 1 «2-х ступенчатая структура управления»

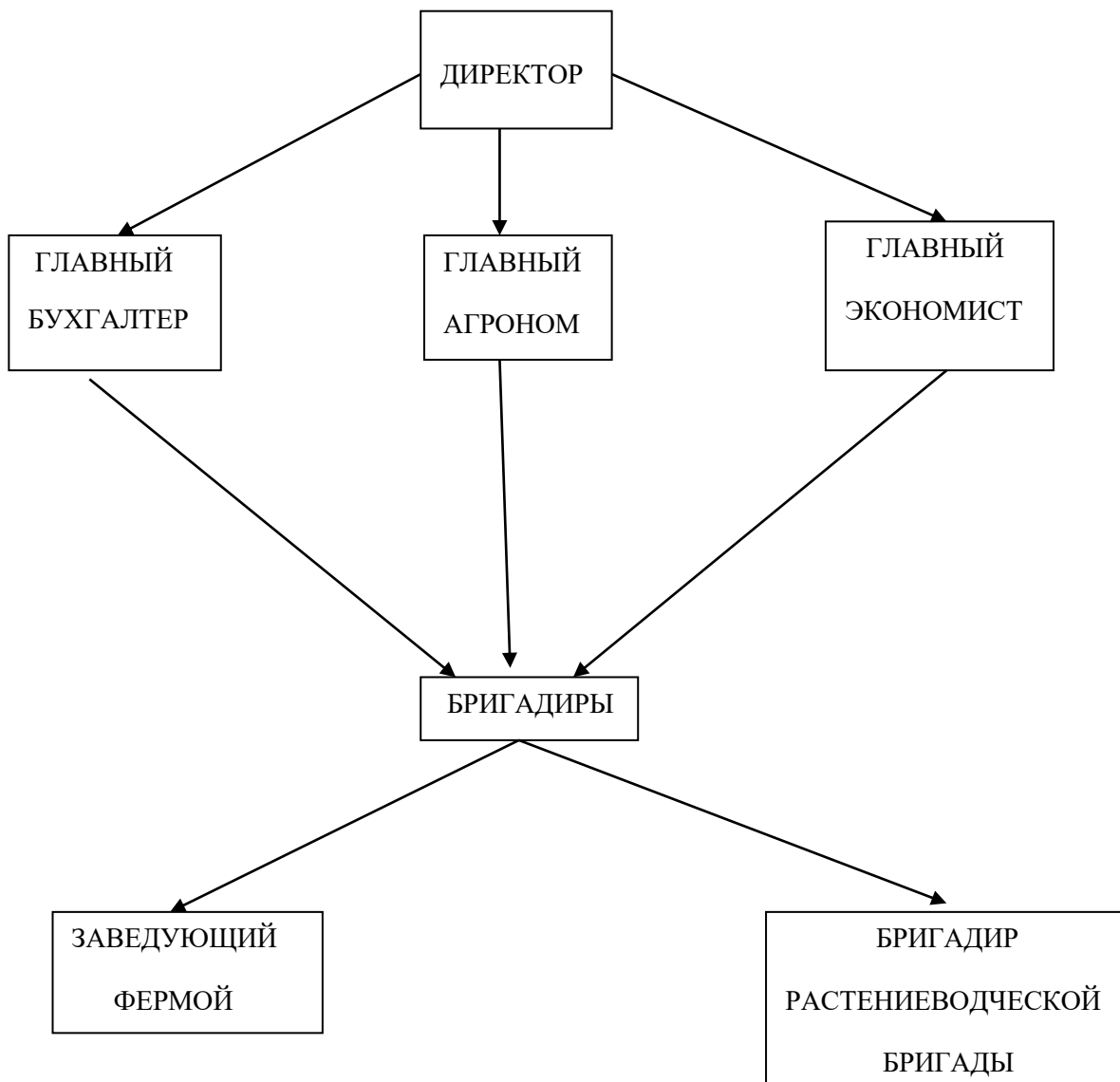


Схема 2 «3-х ступенчатая структура управления»

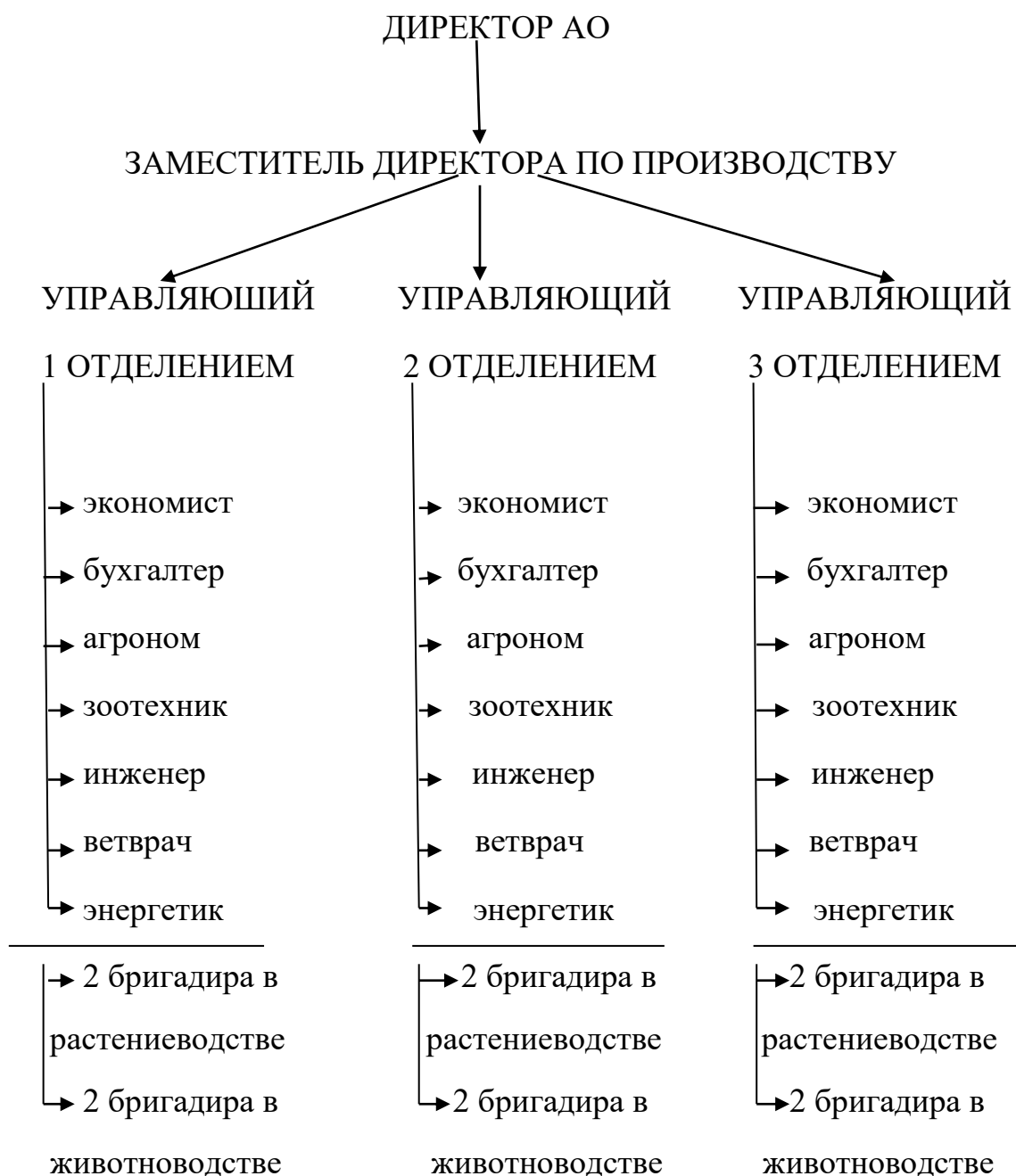
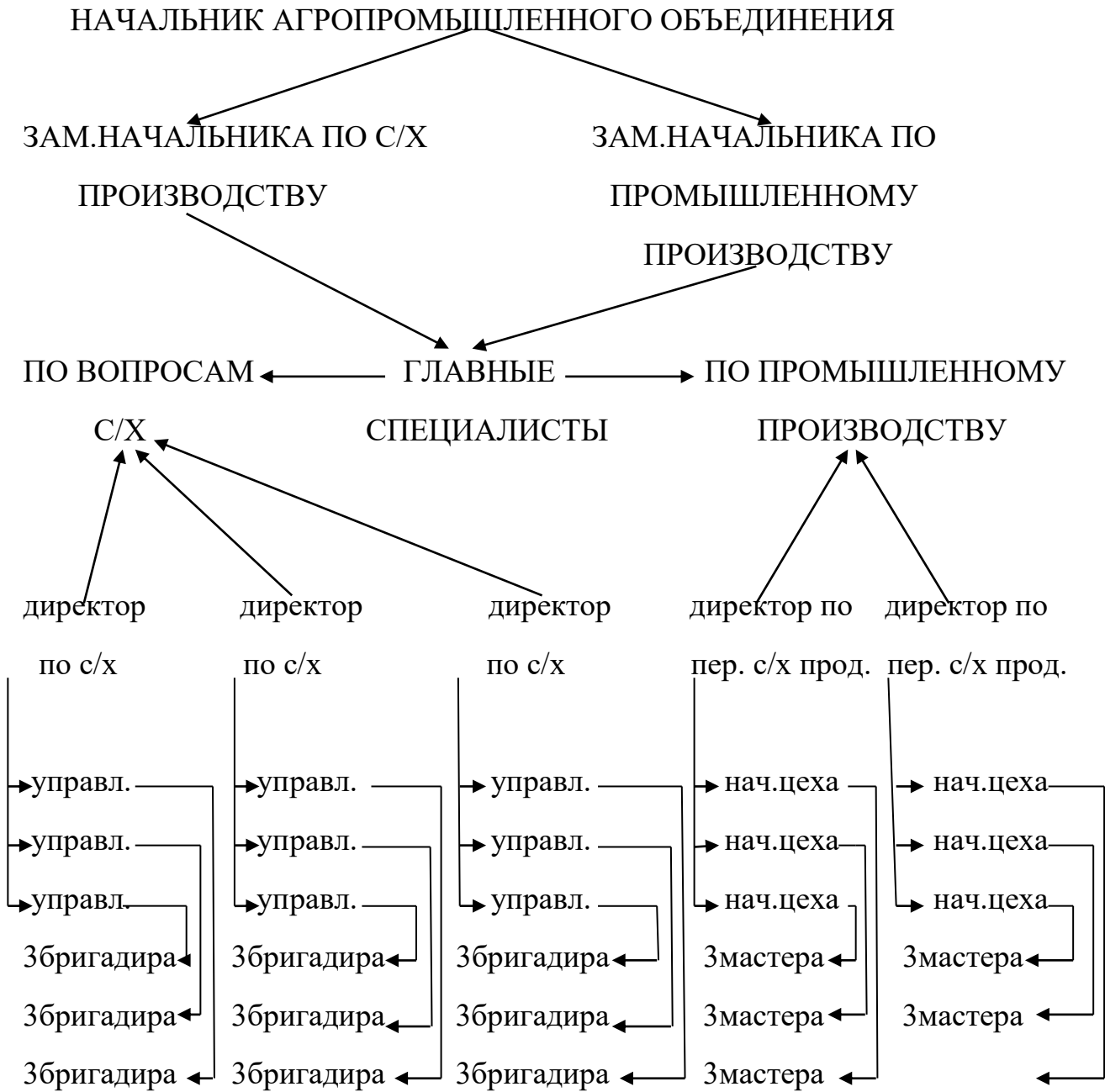


Схема 3 «4-х ступенчатая структура управления»



## Практическая работа № 21, 22

**Тема:** Составление миссии организации

**Цель:** Научиться определять миссию организации

**Приобретаемые умения и навыки:**

При определении миссии отвечать на следующие вопросы:

1. Каким делом вы хотите заниматься?
2. Какие потребности людей вы хотите удовлетворить?
3. Каких клиентов вы хотите обслуживать?
4. Как вы намерены это делать?

**Используемые средства:** инструкционные карты, рабочие тетради, информационная карточка

**Вопросы для допуска к практической работе:**

1. Что такое миссия организации?
2. Какие требования предъявляются к формированию целей организации?
3. На какие сроки должны формироваться цели организации?
4. Каковы должны быть ориентации целей организации?

**Форма работы:** микрогруппы

**Задание 1.** Сформулировать миссии различных организаций:

1. Коммерческий банк.
2. Ювелирная фирма.
3. Государственное предприятие: опытно-конструкторское бюро по разработке системы машин для сельского хозяйства.
4. Компания, производящая оборудование для офисов.
5. ОАО «Мясокомбинат»

Миссию каждой организации сформулировать фразой из 20-25 слов в таблице:

Наименование организации	Миссия
Коммерческий банк	
Ювелирная фирма	

Государственное предприятие: опытно-конструкторское бюро по разработке системы машин для сельского хозяйства	
Компания, производящая оборудование для офисов	
ОАО «Мясокомбинат»	

**Задание 2.** Придумать название организации, соответствующее ее профилю, краткую рекламу ее деятельности, определить миссию, разработать кредо организации, то есть систему ценностей организации. Сделать представление организации.

### Практическая работа № 23, 24

Тема: Мотивация и потребности

Задание: Изучите содержательные теории мотивации Маслоу и Герцберга, укажите их основные направления и идеи, виды потребностей. Результаты оформите в таблицу.

Таблица. Основные характеристики содержательных теорий Маслоу и Герцберга

Теория Маслоу	Теория Герцберга

### Информационная карточка

Мотивация – это побуждение людей к активной трудовой деятельности с помощью различных стимулов. Использование различных стимулов образует методы мотивации:

- 1) Материальные – воздействуют на материальные интересы работников (зарплата, премия, доплата за стаж, льготы и.т.д.)
- 2) Социальные – оказывают влияние на социальные условия труда и жизни (условия на рабочем месте, служебный транспорт, наличие столовой, детских дошкольных учреждений, предоставление жилья своим работникам, предоставление путевок в детские лагеря, санатории-профилактории, и.т.д.)

3) Психологические (методы властной мотивации) – микроклимат в коллективе, формы контроля, возможность обучения, карьерный рост, грамоты и благодарности, похвала.

Мотивация позволяет:

1. повысить ПТ
2. улучшить качество работы
3. снизить с/с продукции
4. повысить цены
5. увеличить прибыль
6. повысить УР
7. уменьшить текучесть кадров
8. укрепить трудовую дисциплину

Г.Селье: «Отсутствие мотивации – величайшая душевная трагедия, разрушающая все жизненные устои»

Ли Якокка: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей»

В основе мотивации лежат потребности человека.

Потребность – это недостаток или нужда в чем-либо. Потребности непосредственно увидеть нельзя, но судить о их наличии можно по поведению человека.

Потребности → Побуждение к действию → Действие → Результат → Удовлетворение потребности

Виды потребностей:

- 1) первичные – это биологические потребности, которые возникают с момента рождения человека, поэтому они у всех людей одинаковые (пища, вода, жилье, одежда, отдых)
- 2) вторичные – появляются с возрастом и жизненным опытом, поэтому у всех людей разные. ( власть, успех, самореализация, уважение ).

Потребности должны удовлетворяться вознаграждениями.

Вознаграждение – это то, что для человека является важным и ценным.

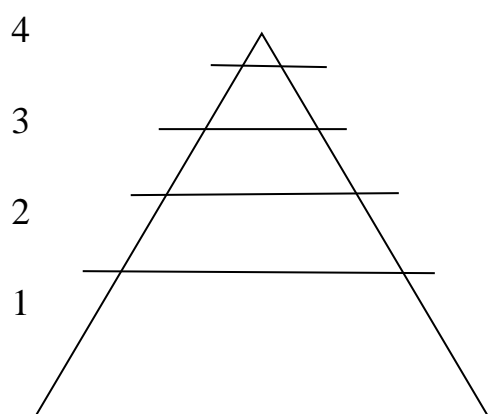
Вознаграждения:

1. внутренние – это то, что испытывает человек.
2. внешние – заметны и известны окружающим.

Выделяют два направления в теориях мотивации:

1. Содержательные теории – в их основе лежат потребности человека.

Первой известной теорией мотивации является теория Маслоу, которая была разработана в 40-е годы 20 века. Маслоу предлагал делить потребности человека на пять уровней, и эти потребности составляют пирамиду потребностей: 5



- 1- физиологические потребности (пища, вода и.т.д)
- 2 – безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне, т.е. уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем
- 3 – социальные потребности (потребность быть принятым в коллективе, получать поддержку, доброжелательное и уважительное отношение от окружающих, возможность общения и.т.д.)
- 4 – потребность в признании (испытывать чувство собственной значимости и нужности для коллектива, чувство социального престижа, высокого социального статуса)



5 – потребность в самовыражении – стремление к раскрытию своих способностей, таланта, стремление к совершенству.

Маслоу утверждал, что существует иерархия (последовательность по возрастанию) потребностей, т.е. пока человек не удовлетворил потребности более низкого уровня, у него не могут возникнуть потребности более высокого уровня. В экстремальных ситуациях иерархия потребностей может нарушаться. Например, во время войны на первом месте находится потребность выжить, даже если нет крыши над головой, нет пищи и других жизненных благ.

Последователем Маслоу стал второй американский психолог Герцберг, который разработал «двухфакторную теорию мотивации». Он предлагал делить все потребности людей на две группы факторов:

1.гигиенические факторы – не мотивируют к работе, а лишь позволяют сохранить работоспособность и здоровье человека (условия на рабочем месте, микроклимат в коллективе, формы контроля, хорошая зарплата)

2.факторы собственно мотивации – это возможность творчества, реализации своих возможностей, степень ответственности.

По утверждению Герцберга зарплата не является стимулом, а ответственность является, и в этом заключается теория.

2. Современные теории мотивации называются процессуальными, т.к. в их основе лежат не потребности, а поведение человека:

1.теория ожидания – человек, выбрав тот или иной стиль поведения ожидает вознаграждения. При этом необходимо соблюдение трех взаимосвязей:

- затраты (времени, средств) – результат
- результат – вознаграждение
- вознаграждение – валентность (удовлетворение)

2. теория справедливости – основана на том, что человек, выбрав тот или иной стиль поведения, надеется на справедливое вознаграждение, т.е. получив вознаграждение человек всегда сравнивает его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то мотивация к труду снижается.

3. теория Портера-Лоулера. Портер-Лоулер соединил теорию ожидания и теорию справедливости, т.е. человек всегда ожидает вознаграждения за стиль поведения и одновременно справедливого.

Выделяют два вида мотивации:

1. Индивидуальная – это побуждение к активной трудовой деятельности каждого отдельного работника за счет использования стимулов: сдельная зарплата, доплата за квалификацию, моральное стимулирование - грамоты, ценные подарки, медали, ордена, почетные знаки.

2. Групповая – это побуждение к активной трудовой деятельности целых трудовых коллективов (доплаты и премии за выполнение плана, организация соревнований между бригадами, цехами, отделами, система льгот, действующих в коллективе).

## **Практическая работа № 25,26**

**Тема:** Использование приемов аттракции

**Цель:** Научиться использовать приемы аттракции в различных ситуациях, понять механизмы их действия.

**Приобретаемые умения и навыки:**

1. Выработать навыки использования приемов аттракции:

- «имя собственное»
- «зеркало отношений»
- «золотые слова»
- «терпеливый слушатель»
- «личная жизнь»

2. Уметь использовать механизм влияния на людей с помощью различных приемов аттракции

Используемые средства: инструкционные карты, рабочие тетради.

### **Вопросы для допуска к практической работе:**

1. Что такое аттракция?
2. В чем сущность приемов аттракции: «имя собственное», «зеркало отношений», «золотые слова», «терпеливый слушатель», «личная жизнь».

**Задание 1.** Механизм влияния приема «имя собственное» состоит из пяти этапов:

- образование положительных эмоций,
- расположенность к источнику эмоций,
- удовлетворение потребности утвердиться как личность,
- обращение к человеку по имени, внимание к личности.

Определите последовательность этих этапов и оформите их схемой.

**Задание 2.** Определите последовательность этапов механизма влияния приема «зеркало отношений»:

- сигнал: «я – ваш друг »,
- добрая улыбка, приятное выражение лица,
- друг обеспечивает защищенность,
- образование положительных эмоций
- удовлетворение потребности в защищенности
- расположенность к источнику положительных эмоций

Оформите последовательность этапов схемой.

**Задание 3.** Определите последовательность этапов механизма влияния приема «золотые слова»:

- образование положительных эмоций
- «заочное» удовлетворение потребности в совершенствовании
- эффект внушения
- расположенность к источнику положительных эмоций

Как Вы думаете, что произойдет с человеком, если ему часто повторять: «Вы же умница», или «Вы же великолепный оратор», или «Вы же прекрасно влияете на людей», хотя на самом деле это не так?

**Задание 4.** Определите последовательность этапов механизма влияния приема «Терпеливый слушатель»:

- терпеливое и внимательное выслушивание
- образование положительных эмоций
- удовлетворение потребности в самовыражении

**Задание 5.** Начертите схему механизма влияния приема «Личная жизнь». Этапы придумайте самостоятельно.

## **Практическая работа № 27, 28**

Тема: Коммуникативность и управленческое общение

Цель: Научиться составлять психологическую характеристику работника

Задание: Составить психологическую характеристику сотрудника предприятия. Оформить характеристику на листе формата А4.

Информационная карточка.

Психологическая характеристика подчиненных должна включать:

1. Общие данные о личности (образование и специальность)
2. Жизненный путь личности:
  - кто родители (профессия, социальное положение)
  - где родился и вырос (город, село)
  - сколько братьев, сестер, какой ребенок по счету (старший, младший)
  - до какого возраста жил в родительском доме
  - служба в армии
  - семейное положение
  - наличие детей

- профессиональное обучение (в настоящее время обучается на ...)

- где живет в настоящее время

### 3. Основные жизненные сферы личности:

- отношение к родителям

- социально-психологический статус в семье (лидер - командует, ведомый - подчиняется)

- мотивы выбора профессии (учебы) (совет друзей, родителей и. т. д.)

- удовлетворенность учебной (рабочей)

- социальный статус в группе (степень авторитетности)

- общественная деятельность

- социальное окружение (круг друзей и знакомых, взаимоотношения с ними: ровные, уважительные)

- проведение свободного времени (хобби)

- здоровье (наличие хронических заболеваний, отношение к своему здоровью, вредные привычки, ЗОЖ, инвалидность)

- материальные условия жизни (семейный бюджет, наличие квартиры, машины, и т.д.)

- удовлетворенность своим материальным положением

### 4. Направленность личности, ведущие жизненные цели:

- устойчивость направленности (как долго сохраняются идеалы и устремления)

- идеалы, убеждения, ведущие жизненные принципы (честность, порядочность, справедливость)

- моральные установки личности

### 5. Характер:

- отношение к другим людям (чуткость, доброжелательность, готовность прийти на помощь, вежливость, тактичность, доброта, отзывчивость)

- самооценка (адекватное восприятие критики, критику не воспринимает, всегда уверен в себе, заниженная или завышенная самооценка)

- отношение к труду (умственному, физическому)

- отношение к жизни (оптимист, пессимист)

6. Способности:

- наличие общих способностей (мышление, внимание, воображение, память - развитый уровень)

- наличие специальных способностей (хорошо рисует, умение танцевать, увлекается танцами, пишет стихи и. т. д.)

7. Индивидуальные особенности темперамента:

- импульсивность

- впечатлительность

- эмоциональная устойчивость

- темп психической деятельности (быстрый, средний, замедленный)

8. Общий вывод (общее впечатление о человеке, можно ли на него положиться, перспективы продвижения по служебной лестнице, трудовые достижения)

## **Практическая работа № 29,30**

**Тема:** Принятие управленческих решений в конкретных ситуациях

**Цель:** Усвоение приемов выбора наиболее правильного в конкретной ситуации управленческого решения; определение своих способностей принимать решения.

**Приобретаемые умения и навыки:**

1. Освоить этапы процесса принятия решений

2. Понять различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями

3. Научиться принимать правильные решения

Используемые средства: инструкционные карты, раздаточный материал с вопросами для обсуждения, карточки-ситуации, плакат с этапами процесса принятия управленческого решения.

**Задание 1.** Обсудить вопросы и подготовить на них ответы:

1. Каковы различия между принятиями управленческих решений и решений в повседневной жизни?

2. Объясните различия между запрограммированными и незапрограммированными решениями (на примерах)
3. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях и рациональными решениями?
4. Опишите этапы рационального решения проблемы на конкретном примере.
5. Опишите, как личностные оценки могут влиять на процесс принятия решений?
6. Укажите различия между данными и информацией.
7. Почему для руководителя важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
8. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения?

**Задание 2.** Воспользуйтесь своими знаниями в области управления и составьте план-памятку, которая позволит руководителю принимать более эффективные решения. План-памятку оформить, зачитать и сдать для проверки.

**Задание 3.** Примите правильное решение, выскажите свою точку зрения:

- А) как менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков, приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства
- Б) как глава комиссии по антимонопольному регулированию приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства
- В) как потребитель продукции, на чью сторону вы станете в случае опроса мнений?

## **Практическая работа № 31,32**

Тема: Составление плана по принятию управленческих решений

Задание: Разработайте план принятия управленческих решений для руководителя организации. Используйте материалы из информационной карточки.

### **Информационная карточка**

Решение – это выбор альтернативы.

Управленческое решение – это продукт (результат) работы менеджера, это творческое решение какой-либо проблемы в системе управления. Руководитель не имеет права принять неправильное решение, так как может пострадать организация.

## Классификация управленческих решений:

### 1. По содержанию:

- а) организационные – это выбор, который должны сделать менеджеры, выполняя свои функциональные обязанности.
- б) производственные – это решение проблем, связанных с производством.
- в) этикопсихологические – это решение проблем, связанных с микроклиматом в трудовом коллективе

### 2) По степени информированности:

- а) в условиях определенности – информации по проблеме достаточно и результат каждого варианта известен.
- б) в условиях риска - информации достаточно, но результат не известен.
- в) в условиях неопределенности – информации не достаточно и результат не известен.

### 3) По форме принятия решений:

- а) коллективное решение
- б) коллегиальное решение – принятое коллегиальным органом власти
- в) единоличное – принятое руководителем

### 4) По уровню управления:

- а) на уровне организации
- б) на уровне вторичного подразделения
- в) на уровне вторичного подразделения

## Факторы, влияющие на процесс принятия решений:

1. Личностные оценки руководителя – наличие у каждого менеджера системы моральных ценностей.
2. Среда принятия решений – это уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
3. Время и изменяющаяся среда – решение следует принимать быстро, но не опережая события.



4. Информационное ограничение.

5. Поведенческие ограничения – наличие чувства симпатии или антипатии к кому-либо или к чему-либо.

6. Негативные последствия – решая одну проблему, можно вызвать другую.

7. Взаимосвязь задач – когда одна проблема не разрешается без решения других.

Методы принятия решений:

1. интуитивный – выбор, сделанный только на основе ощущения, что он правилен.

2. решение, основанное на суждении – выбор, который делается менеджером на основе имеющихся знаний и практического опыта.

3. метод рационального решения проблемы – основан на взвешивании всех «за» и «против» каждого возможного варианта.

Решая проблему рациональным методом, руководитель должен использовать логическую схему принятия решений, которая состоит из 5 этапов:

1. Диагноз проблемы

2. Определение ограничений и критериев

3. Установление альтернатив

4. Оценка альтернатив

5. Окончательный выбор

1. Диагноз проблемы – руководитель определяет насколько важна проблема и необходимо ли ее решать. Определяется наличие информации по проблеме, и если информации не достаточно, то собирается дополнительная и исключается ненужная информация.

2. Определение ограничений и критериев – менеджер определяет критерии или показатели, по которым будет решаться проблема и устанавливает ограничения (по времени и сумме) в пределах которых эта проблема будет решаться.

3. Установление альтернатив – устанавливается количество вариантов, по которым проблема может быть решена (обычно не более 7).

4. Оценка альтернатив – рассматривается каждый вариант, его «+» и его «-».

5. Окончательный выбор – руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями

Принятое решение менеджера может быть реализовано им самим или другими лицами, знакомыми с проблемой. Руководитель должен выполнить при этом функцию контроля.

### **Практическая работа № 33, 34**

**Тема:** Составление план-схемы проведения контроля

**Цель:** Научиться составлять план по проведению контроля.

**Приобретаемые умения и навыки:**

1. Освоить этапы контроля
2. Понять различия между видами контроля
3. Научиться планировать проведение контроля

Используемые средства: инструкционные карты, раздаточный материал с вопросами для обсуждения, карточки-ситуации.

**Задание.** Составьте план-схему по проведению контроля, обоснуйте этапы плана.

### **Информационная карточка**

Контроль – проверка и сопоставление фактических результатов с заданными.

Основное значение контроля заключается в том, чтобы организация смогла достичь намеченных целей.

Значение контроля:

1. позволяет выявить проблему и своевременно ее решить
2. стимулирует успешную деятельность
3. объединяет людей в трудовом коллективе
4. укрепляет трудовую дисциплину, не допуская хаоса.

Виды контроля:

1. предварительный
2. текущий
3. последующий

Требования к контролю:

- 1) стратегическая направленность контроля (контролировать только то, что приводит к реализации целей)

- 2) своевременность
- 3) гибкость
- 4) простота, четкость и доступность
- 5) экономичность контроля
- 6) ориентация на конечные результаты работы

Этапы контроля:

- 1) определение стандартов и критериев, по которым будет осуществляться контроль
- 2) сопоставление фактических данных с заданными
- 3) коррекция, то есть менеджер решает, как ему поступить в дальнейшем

Формы контроля:

1. наблюдение
2. использование специальных контрольно-измерительных приборов
3. письменные отчеты
4. анализ

### **Практическая работа № 35,36**

Тема: Решение заданной конфликтной ситуации

**Тема:** Решение заданной конфликтной ситуации

#### **Приобретаемые умения и навыки**

1. Изучить способы решения конфликтных ситуаций
2. Рассмотреть погашения конфликтов в коллективе

**Используемые средства:** инструкционные карты

**Задание 1.** Решить заданную конфликтную ситуацию. Дать пояснение. Обосновать. Разыграть по ролям.

Конфликтная ситуация № 1.

Экономист Сазонова Е.А. постоянно опаздывает на работу, объясняя это по-разному: отводила ребенка в детский сад, опоздал автобус, и.т.д. Из-за ее опозданий экономический отдел не успевает вовремя выполнить свою работу, между сотрудниками отдела и Сазоновой Е.А. постоянно вспыхивают ссоры по этому поводу.

## Конфликтная ситуация № 2.

Бухгалтер Васильева Т.Д. сделала грубую ошибку в отчете, тем самым подвела бухгалтера Петрову А.Г., так как Петрова делала свои расчеты на основании отчета Васильевой. Между сотрудницами разгорелась ссора.

## Конфликтная ситуация № 3.

В бухгалтерии предприятия сделали красивый ремонт, обновили мебель. А в экономическом отделе осталась старая мебель, ремонт не планируется. Коллектив экономистов недоволен. Сотрудники высказывают недовольство руководству и работникам бухгалтерии. Назревает конфликт.

## Практическая работа № 37,38

**Тема:** Стили руководства в управлении

**Цель:** Научиться характеризовать стили руководства в управлении.

**Задание:** Изучите стили руководства в управлении. Результаты оформите в таблицу.

Таблица. Основные характеристики стилей управления.

Формы взаимоотношений	Автократический стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль

### Информационная карточка

#### Характеристика стилей руководства

Формы взаимоотношений	Автократ	Демократ	Либерал
1. Приемы принятия решений	Самостоятельно	Советуется с подчиненными	Ждет указаний сверху
2. Способ доведения решений до исполнителя	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит и упрощает
3. Распределение ответственности	Берет на себя в случае безопасности	Распределяет поровну с учетом полномочий	Снимает с себя всякую ответственность

4.Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает в руки подчиненных
5.Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6.Отношение к недостатку собственных знаний	Все знает, все умеет	Повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
7.Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается только по чужой инициативе
8.Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера общения	Мягок, покладист
9.Отношение к дисциплине	Сторонник жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины	Просит соблюдения формальной дисциплины
10.Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом	Использует разные виды стимулов	Поощрение
<b>ВЫВОД:</b>	+ большая оперативность и хорошая дисциплина  - отсутствие инициативы и самостоятельности	+хороший микроклимат, много самостоятельности, творчества  - мала оперативность	+ хороший микроклимат  - полное отсутствие дисциплины и порядка

## Практическая работа № 39,40

**Тема:** Определение стиля руководства

**Цель:** Научиться определять стили руководства.

**Приобретаемые умения и навыки:**

1. Освоить характеристику руководителей разных стилей руководства
2. Понять различия между стилями руководства
3. Научиться выбирать стиль руководства в конкретных условиях управления

Используемые средства: инструкционные карты, раздаточный материал с вопросами для обсуждения, карточки-ситуации.

**Задание.** Составьте управленческую решетку стилей управления, обоснуйте выбранные стили руководства

### Информационная карточка

#### Характеристика стилей руководства

Формы взаимоотношений	Автократ	Демократ	Либерал
1. Приемы принятия решений	Самостоятельно	Советуется с подчиненными	Ждет указаний сверху
2. Способ доведения решений до исполнителя	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит и упрощает
3. Распределение ответственности	Берет на себя в случае безопасности	Распределяет поровну с учетом полномочий	Снимает с себя всякую ответственность
4. Отношение к инициативе	Полностью подавляет	Поощряет и использует в интересах дела	Отдает в руки подчиненных
5. Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6. Отношение к недостатку	Все знает, все умеет	Повышает свою квалификацию,	Пополняет свои знания и

собственных знаний		учитывает критику	поощряет эту черту у подчиненных
7.Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается только по чужой инициативе
8.Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера общения	Мягок, покладист
9.Отношение к дисциплине	Сторонник жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины	Просит соблюдения формальной дисциплины
10.Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом	Использует разные виды стимулов	Поощрение
<b>ВЫВОД:</b>	+ большая оперативность и хорошая дисциплина  - отсутствие инициативы и самостоятельности	+хороший микроклимат, много самостоятельности, творчества  - мала оперативность	+ хороший микроклимат  - полное отсутствие дисциплины и порядка

Двухмерная трактовка стилей управления. Управленческая решетка.

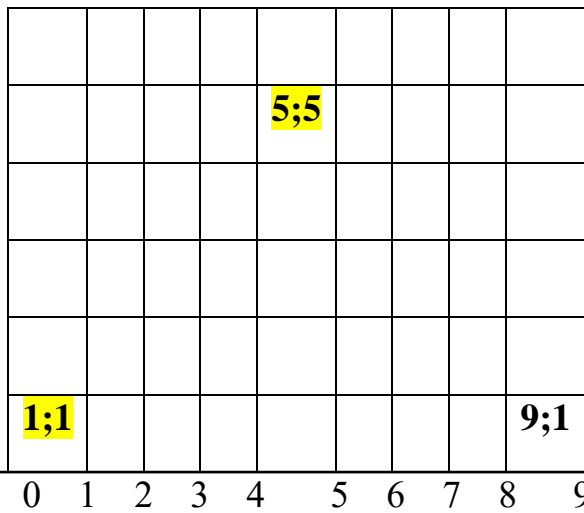
Современные психологи предлагают определять стиль руководства только по двум факторам:

1. внимание к людям
2. внимание к производству

Вся деятельность менеджера протекает в силовом поле между двумя векторами:

↑ Внимание к людям

<b>1;9</b>								<b>9;9</b>



Внимание к производству

Код:

1;1 – пессимист – минимальное внимание к людям и производству; это случайный человек в управлении, его принцип: не вмешиваться в естественный ход событий.

1;9 – демократ – максимальное внимание к людям и минимальное – к производству.

9;9 – организатор – эталон современного предпринимателя.

9;1 – диктатор – минимальное внимание к людям и максимальное внимание к производству.

5;5 – манипулятор – половинчатое отношение и к людям и к производств