

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Рау Тамара Владимировна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 21.03.2024 14:29:46  
Уникальный программный ключ:  
2a485cd80ccda37b9c8642595f502acd6c2411cd



Частное профессиональное образовательное учреждение  
«Московский областной современный колледж»



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ**  
учебной дисциплины

**ОП.03 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

по профессии среднего профессионального образования  
**38.01.01 Оператор диспетчерской (производственно-диспетчерской)  
службы**

Подольск, 2024

Составлены в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по профессии 38.01.01 «Оператор диспетчерской (производственно-диспетчерской) службы», утвержденного Приказом Минобрнауки России от 20 августа 2013 г. № 692 (ред. от 13.07.2021).

Шифр дисциплины по стандарту – ОП.03

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
2. ПЛАНИРОВАНИЕ ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
3. КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа учащихся (СРУ) может рассматриваться как организационная форма обучения – система педагогических условий, обеспечивающих управление учебной деятельностью или деятельность учащихся по освоению общих и профессиональных компетенций, знаний и умений учебной и научной деятельности без посторонней помощи.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная, внеаудиторная.

**Аудиторная самостоятельная работа** по учебной дисциплине и профессиональному модулю выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

**Внеаудиторная самостоятельная работа** выполняется учащимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа учащихся проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности учащихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений;
- формирования общих и профессиональных компетенций.

## 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Преподавателем учебной дисциплины эмпирически определяются затраты времени на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания: на основании наблюдений за выполнением учащимися аудиторной самостоятельной работы, опроса студентов о затратах времени на то или иное задание, хронометража собственных затрат на решение той или иной задачи с внесением поправочного коэффициента из расчета уровня знаний и умений учащихся.

При разработке рабочей программы по учебной дисциплине или профессиональному модулю при планировании содержания внеаудиторной самостоятельной работы преподавателей устанавливается содержание и объем теоретической учебной информации или практических заданий, которые выносятся на внеаудиторную самостоятельную работу, определяются формы и методы контроля результатов.

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы определяется в соответствии с рекомендуемыми видами заданий согласно примерной программы учебной дисциплины или профессионального модуля.

**Видами заданий для внеаудиторной самостоятельной работы могут быть:**

- *для овладения знаниями:* компетентностно-ориентированные задание, чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы): составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; реферирование текста; выписки из текста; работа со словарями и справочниками, ознакомление с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Интернета и др.;

- *для закрепления и систематизации знаний:* компетентностно-ориентированное задание, работа с конспектом лекции (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, контент-анализ и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции; подготовка рефератов, докладов; составление библиографии, тематических кроссвордов; тестирование и др.;

- *для формирования компетенций:* компетентностно-ориентированное задание, решение задач и упражнений по образцу; решение вариативных задачи упражнений; выполнение чертежей, схем; выполнение расчетно- графических работ; решение ситуационных педагогических задач; подготовка к деловым играм; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности; подготовка курсовых работ; опытно-экспериментальная работа; упражнения на тренажере; упражнения спортивно-оздоровительного характера; рефлексивный анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники и др.

Виды заданий для внеаудиторной самостоятельной работы, их содержание и характер могут иметь вариативный и дифференцированный характер, учитывать специфику специальности, изучаемой дисциплины, индивидуальные особенности студента.

При предъявлении видов заданий на внеаудиторную самостоятельную работу рекомендуется использовать дифференцированный подход к студентам. Перед выполнением студентами внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает цель задания, его содержание, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. В процессе инструктажа преподаватель предупреждает учащихся о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания. Инструктаж проводится преподавателем за счет объема времени, отведенного на изучение

дисциплины.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами учащихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности уровня умений учащихся.

Отчет по самостоятельной работе учащихся может осуществляться как в печатном, так и в электронном виде (на CD диске).

### **3. КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия по дисциплине и внеаудиторную самостоятельную работу учащихся по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме, с представлением продукта деятельности учащегося.

В качестве форм и методов контроля внеаудиторной самостоятельной работы учащихся могут быть использованы, зачеты, тестирование, самоотчеты, контрольные работы, защита творческих работ и др., которые могут осуществляться на учебном занятии или вне его (например, оценки за реферат).

Критериями оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы учащегося являются:

- уровень освоения учащимся учебного материала;
- умение учащегося использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- сформированность общих и профессиональных компетенций;
- обоснованность и четкость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

#### **СООБЩЕНИЕ**

По содержанию сообщение может быть информационным или методическим. Информационное сообщение – это теоретические материалы по определенной теме, расширяющие знания в области психологии, педагогики, других дисциплин. Методическое сообщение отражает практикоориентированную информацию о различных инновационных, эффективных, нестандартных, результативных аспектах конкретной дисциплины.

#### **РЕФЕРАТ**

Реферат (от латинского – сообщаю) – краткое изложение в письменном виде содержания научного труда (трудов), литературы по теме. Это

самостоятельная научно-исследовательская работа, где раскрывается суть исследуемой проблемы, изложение материала носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему. Содержание реферата должно быть логичным.

#### **Критерии оценки реферата:**

- соответствие теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- оформление реферата.

### **ДОКЛАД**

Доклад – вид самостоятельной работы учащихся, используется в учебных и внеклассных занятиях, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает практически мыслить. При написании доклада по заданной теме следует составить план, подобрать основные источники. Работая с источниками,

попытайтесь систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. В настоящее время в учебных заведениях доклады содержательно практически ничем не отличаются от рефератов. Структура и оформление доклада такое же, как в реферате.

#### **Оформление титульного листа методической работы**

На титульном листе посередине его записывается вид работы, ниже на 10 мм – её название строчными буквами, справа в нижнем углу - фамилия автора разработки, группа. В нижней части титульного листа посередине указывается год написания разработки.

### **Темы самостоятельной работы**

<b>№ раздела (темы)</b>	<b>Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение</b>	<b>Количество часов</b>
1	Сущность и характерные черты современного менеджмента	1
2	Система управления. Методы управления.	1
3	Коммуникации в организации	1
4	Организация как объект менеджмента	1
5	Технология менеджмента	1
6	Мотивация и контроль	1
7	Управленческие технологии.	1
8	Менеджмент в сервисной деятельности.	2
9	Особенности управления коллективом.	1
10	Оптимизация рабочего времени.	1
11	Место и роль маркетинга в деятельности предприятия.	2

12	Конфликты, стрессы.	1
	<b>Всего</b>	<b>14</b>

## Практические задания

### Задание 1.

Решите ситуационные задачи

#### Ситуация 1

Прочитайте высказывание американского учёного П. Друкера:

«Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Менеджмент, в сущности, является и стимулирующим элементом социальных изменений, и локомотивом значительных перемен. Именно менеджмент в большей степени, чем что-либо другое, дал толчок самому значительному социальному феномену – взрыву образования».

Ответьте на вопросы:

1. Какое словосочетание выражает главную идею автора?
2. Каково отношение автора к менеджменту?
3. Как, по вашему мнению, будет развиваться менеджмент в ближайшее десятилетие?

#### Ситуация 2

Японская система менеджмента - одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

Постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;

Сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

Антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;

Поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;

Право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями



уважения, старших младшими;

Воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая системы пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

*Ответьте на вопросы:*

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолеть?

## **Задание 2.**

### Ситуация 1

Цель вашей беседы: заключить соглашение на продажу партии товара. В ответ на ваше предложение по цене, ваш партнер заявляет следующее: «Ваша продукция нас устраивает, но ваша цена очень высока. Мы параллельно «зондировали почву» в другой фирме, они предложили аналогичную продукцию, но по более низкой цене, и срок выполнения заказа меньше...».

Какие приемы вы используете для убеждения? Предложите не менее двух способов.

### Ситуация 2

Вы, являясь руководителем делегации, ведете переговоры по поводу получения весьма крупного контракта. Вдруг в середине переговоров один из членов вашей делегации выступает с инициативой, которая идет вразрез с вашими планами ...

Предложите, какие меры нужно предпринять, чтобы получить желаемый результат? Ответ аргументируйте.

### Ситуация 3

Вы встретились с представителем фирмы, с которой намерены установить длительные деловые отношения. Однако, в ходе переговоров вы обнаружили, что их предложения нереальны, они блефуют. Что делать?

Предложите, какие меры нужно предпринять, чтобы получить желаемый результат? Ответ аргументируйте.

## **Задание 3.**

### Задание 1

Задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем большое значение приобретает социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существует две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению её

конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства и предпринимаемые ими действия, способствуют решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы для анализа:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

#### Задание 2

Определите: тип конфликта, причины конфликта, предложите пути разрешения ситуации, последствия конфликта

##### Ситуация

На торговых площадках АвтоВАЗа скопилось более 20 тыс. непроданных автомобилей. Дилеры винят в этом завод, который, по их мнению, слишком завысил цены на свою продукцию. На заводе считают, что всему виной – жадность дилеров, не желающих снижать розничные цены. Вице-президент по маркетингу заявил, что завод приостановит отгрузку машин фирмам, которые не прислушались к рекомендациям АвтоВАЗа снизить цены.

#### Задание 3

Постройте схему, характеризующую цикличность процесса менеджмента. Поясните взаимозависимость и взаимопроникновение функций.

#### **Задание 4.**

Задание 1. Ознакомьтесь с материалами кейса

Задание 2. На листе формата А4 нарисуйте организационную структуру управления ООО «ДАК»

Задание 3. Какой тип организационной структуры сформирован на предприятии? Свой ответ аргументируйте.

ООО « ДАК» создано в мае 2000 г. в соответствии с Законами Страны N «О хозяйственных обществах», «О предпринимательстве», «О внешнеэкономической деятельности», действующим законодательством Страны N, а также Учредительным договором.

Общество создано на коллективной форме собственности с правом найма рабочей силы.

В настоящее время численность ООО «ДАК» составляет 230 человек, в том числе 52 женщин; руководители, ИТР и служащие - 89 чел. , рабочие — 141 чел.

Для регулирования отношений между собственником и работниками используется следующие документы:

- трудовые договора;
- штатное расписание;
- положения о структурных подразделениях;

- должностные инструкции;
- положения об оплате труда.

Формы, системы и размер оплаты труда работников предприятия определяются при заключении трудовых договоров с ними на основе законодательства Страны N с учетом трудового вклада каждого работника предприятия.

Продолжительность и распорядок рабочего времени на предприятии, порядок предоставления выходных дней, а также порядок предоставления и продолжительность отпусков, включая дополнительные и другие условия труда определяются в коллективном договоре, правилах внутреннего трудового распорядка.

По структурному составу ООО «ДАК» состоит из АУП - руководство, отдел кадров и делопроизводства, отдел охраны труда, бухгалтерия, планово-экономический отдел; отдел маркетинга, отдел продаж окон, отдел продаж труб; производство металло - пластиковых окон и жалюзи; производство станков, оборудования, инструмента; производство труб и фитингов.

Руководит предприятием директор. Он осуществляет управление предприятием, организывает его производственную, социальную и иную деятельность. Обладает соответствующими способностями, деловыми и личными качествами:

- широким и политическим кругозором;
- комплексом теоретических и практических знаний;
- достаточными организаторскими способностями.

Имеет соответствующие знания в области техники, экономики, организации производства и управления, социологии и психологии и ряда других наук на уровне новейших достижений науки и техники.

В непосредственном подчинении директора находятся: коммерческий директор, технический директор, зам. директора по правовым вопросам, зам. директора по экономическим вопросам

Коммерческий директор обеспечивает разработку перспективных и текущих планов сбыта продукции, принимает меры по своевременному заключению договоров с поставщиками и потребителями, расширению прямых и длительных хозяйственных связей. Обеспечивает ритмическую, целенаправленную работу отделов продаж и сбытовых подразделений на изучение перспективного спроса на выпускаемую продукцию, постоянное расширение рынков сбыта, разрабатывает стратегию продвижения товаров на рынке сбыта, руководит работой по созданию дилерской сети сбыта продукции. Функционально подчиняются: отдел продаж труб; отдел продаж окон, отдел маркетинга.

Технический директор руководит разработкой перспективных планов развития производства, обеспечивает освоение в производстве новых видов продукции, ритмичного выпуска продукции в соответствии с заключенными договорами, постоянное совершенствование производственных отношений: организывает разработку и выполнение планов внедрения новой техники и технологии. Внедряет новые, более совершенные методы контроля качества

продукции, осуществляет проверку изготовления деталей, узлов и изделий с целью своевременного предупреждения брака. Разрабатывает задания, направленные на проектирование нестандартного оборудования, руководит работой по планировке производств, размещению оборудования, организации рабочих мест, контролирует соблюдение технологической дисциплины, планирует сроки внедрения в производство нового оборудования.

Зам. директора по правовым вопросам обеспечивает правильное применение действующего законодательства в обществе, принимает активное участие в разработке правовых документов хозяйственной деятельности предприятия, осуществляет контроль за тем, чтобы ни один акт правового характера не принимался без предварительной проверки, представляет интересы предприятия в судах, арбитраже при рассмотрении трудовых и хозяйственных споров.

Зам. директора по экономическим вопросам осуществляет руководство организацией и совершенствованием экономической деятельности предприятия, направленной на достижение наибольших результатов при наименьших затратах материальных, трудовых и финансовых ресурсов, ускорение темпов роста производительности труда, повышение рентабельности производства и снижение себестоимости продукции, обеспечивая правильное соотношение роста производительности труда и средней заработной платы. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности всех подразделений предприятия по разработке перспективных и текущих планов, мероприятий по совершенствованию хозяйственного механизма экономической работы, выявлению и использованию внутрихозяйственных резервов. Функционально подчиняется планово-экономический отдел.

Отдел охраны труда подчиняется непосредственно директору предприятия. Инженер по ОТ разрабатывает систему управления охраной труда; проводит оперативно- методическое руководство всей работой по охране труда, составляет раздел «охрана труда» коллективного договора, проводит вводный инструктаж по вопросам охраны труда, организует обеспечение работающих правилами, нормами, положениями, инструкциями и другими документами по охране труда, осуществляет учет, анализ несчастных случаев, профессиональных заболеваний и аварий, контролирует обеспечение работающих средствами индивидуальной защиты, осуществляет своевременное проведение обучения и инструктажей работающих, аттестации и переаттестации по вопросам охраны труда должностных лиц и лиц, выполняющих работы повышенной опасности.

Отдел персонала является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется директору. Основная задача отдела кадров — организация работы по обеспечению предприятия кадрами рабочих, специалистов и служащих требуемых специальностей и квалификацией в соответствии с планами по труду и заработной плате, их расстановка, изучение, подготовка и воспитание; разработка текущих и перспективных планов комплектования предприятия кадрами с учетом изменения состава работающих в связи с

внедрением новой техники и технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, а также пуском новых производственных объектов.

Планово-экономический отдел. Основные задачи ПЭО - руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей экономической эффективности; организация комплексного экономического анализа деятельности предприятия и участие в разработке мероприятий по ускорению темпов роста производительности труда, эффективному использованию производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов, повышению рентабельности производства; организация и совершенствование внутреннего хозяйственного расчета; разработка проектов оптовых и розничных цен на выпускаемую продукцию и утверждение планово-расчетных цен.

Бухгалтерия является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется директору предприятия. Возглавляет бухгалтерию главный бухгалтер, который назначается на должность и освобождается от должности директором предприятия. Основными задачами бухгалтерии являются:

- организация достоверного и правильного учета и отражения на счетах материальных, трудовых и финансовых ресурсов Общества;
- обеспечение непрерывного контроля за исполнением обязательств, наличием и движением имущества предприятия, использованием материальных и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, сметами и бюджетом;
- формирование полной, достоверной информации о хозяйственных процессах деятельности Общества, а также для ее использования инвесторами, поставщиками, покупателями, финансовыми, налоговыми, статистическими и банковскими учреждениями и другими заинтересованными органами и организациями.

Отдел продаж окон самостоятельное структурное подразделение подчиняется коммерческому директору. В подчинении начальника отдела продаж окон находятся специалисты по продажам – 3 чел., специалист по маркетингу, продавец-кассир. Все специалисты отдела имеют высшее образование. Основные задачи отдела продаж окон —организация сбыта оконной продукции предприятия в соответствии с заказами и заключенными договорами; оперативный контроль за своевременной установкой окон согласно заказам и оформленным договорам; подготовка проектов перспективных планов производства и реализации продукции, проведение работ по изучению спроса на продукцию предприятия, прием мер по обеспечению своевременного поступления средств за реализованную продукцию; участие в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей и подготовке ответов на заявленные иски.

Отдел продаж труб - самостоятельное структурное подразделение подчиняется коммерческому директору. Руководит - начальник отдела, в его

подчинении находятся 7 специалистов по продажам и продавец-кассир. Все работники отдела имеют высшее техническое или среднее -специальное образование. Основные задачи отдела продаж труб — подготовка проектов перспективных и годовых планов производства и реализации пластиковых труб любых назначений — внутренних, наружных, магистральных, газовых, водоотводных, а также фитингов из полипропилена в широком ассортименте для холодного и горячего водоснабжения и канализации; контроль за выполнением производством заказов, договорных обязательств в установленные сроки, по объему реализуемой продукции, номенклатуре, комплектности и качеству, за состоянием запасов готовой продукции на складах; оперативный контроль за своевременной отправкой продукции согласно оплаченным заказам и оформленным договорам; обеспечение учета выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков нереализованной готовой продукции, своевременное оформление сбытовой документации, составление предусмотренной отчетности по сбыту (поставкам), о выполнении плана реализации; обеспечение своевременного поступления средств за реализованную продукцию.

Отдел маркетинга - самостоятельное подразделение с подчинением коммерческому директору. Основная задача отдела - обеспечение необходимой маркетинговой информацией в интересах разработки стратегии и тактики развития рыночного поведения фирмы; выполнение всех необходимых работ по анализу и оценке различного рода текущих и перспективных рыночных ситуаций; постоянное участие в формировании товарной, ценовой, сбытовой, рекламной и сервисной стратегии маркетинга; определение и реализация мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта; организация рекламной деятельности, а также разработка комплекса мероприятий по формированию и поддержке связей с общественностью, обеспечивающих как необходимую доходность и прибыльность деятельности предприятия.

Производство металлопластиковых окон - самостоятельное структурное подразделение, подчиняется техническому директору предприятия. Непосредственное руководство производством окон осуществляет начальник производства. В его подчинении находятся: инженер по подготовке производства, мастер, бюро снабжения и сбыта - 3 специалиста по снабжению и сбыту; склад профиля и фурнитуры - зав. складом, кладовщики - комплектовщики 2 чел.; участок сборки окон - слесари - сборщики 3, 4, 5 раз. - 10 чел.; участок по монтажу окон - монтажники м-п окон 3, 4, 5 р.-12 чел.; водитель – экспедитор , участок изготовления жалюзи - мастер, сборщик жалюзи.

Основные задачи производства окон — своевременное и качественное изготовление оконной продукции и жалюзи согласно заключенным договорам и заказам.

Производство станков, оборудования, инструмента — самостоятельное структурное подразделение, подчиняется техническому директору. Непосредственное руководство производством СОИ осуществляет начальник

производства, основной задачей которого является обеспечение организации и высокоэффективной работы производства, постоянный контроль финансовых смет расхода по каждому изделию.

Основные задачи производства СОИ - мелкосерийное производство оборудования по переработке пластмасс (экструдерные линии), станков для изготовления металлопластиковых окон, пресс-форм.

В структуру производства СОИ входят - конструкторское бюро, технологическое бюро, бюро материально-технического снабжения, бюро сбыта, ремонтно-механический участок, слесарно-сборочный участок, электромонтажный участок, бюро вычислительной техники и средств связи.

Высокое качество выпускаемой продукции обеспечивается мощной конструкторской и технологической службой, которая занимается разработкой, в ее составе работают высококвалифицированные специалисты с высшим техническим образованием, кандидаты технических наук. Все разработки воплощаются в металл на собственном опытном производстве.

На всех участках производства работают высококвалифицированные рабочие 5 и 6 разрядов - токаря, фрезеровщики, шлифовщики, слесари - инструментальщики, слесари механо-сборочных работ, многие из них имеют высшее и среднее специальное образование, а также опыт работы в машиностроении.

Бюро сбыта станков, оборудования и инструмента осуществляет организацию сбыта продукции в соответствии с заключенными договорами, ее отгрузку потребителями в сроки и объеме, установленными планом реализации; обеспечивает контроль за выполнением подразделениями предприятия заказов, договорных обязательств в установленные сроки, по объему реализуемой продукции, номенклатуре, комплектности и качеству готовой продукции; осуществляет оперативный контроль за своевременной отправкой оборудования, согласно оплаченным заказам и оформленным договорам; участвует в подготовке проектов перспективных и годовых планов производства и реализации продукции, выполняет работу по изучению спроса на производимую продукцию, участвует в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей.

Производство труб и фитингов — самостоятельное структурное подразделение, подчиняется непосредственно техническому директору предприятия. Основные задачи - производство пластиковых труб любых назначений - внутренних, наружных, магистральных, газовых, водоотводных полный ассортимент от диаметра 16 мм до 1000мм, от экологически чистых, применяемых в пищевой промышленности, до стойких к любым агрессивным средам, выпуск фитингов из полипропилена в широком ассортименте для холодного и горячего водоснабжения и канализации. Осуществляет руководство производством труб и фитингов - начальник производства. В его подчинении находятся - мастер, инженер-технолог, специалист по снабжению, зав. складом труб и фитингов, а также участки производства труб, производства и упаковки фитингов, раздувки труб, слесарно-ремонтный.

На всех участках производства работают высококвалифицированные

работники.

## **Задание 5.**

### **Текст задания:**

1. Подготовьте и примите решение по заданной ситуации:

#### Ситуация 1

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объёма продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счёт существенного уменьшения розничных расценок
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

**Вопрос:** Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции? Каков оптимальный вариант решения?

#### Ситуация 2

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнитель. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

**Вопрос:** Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.? Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

## **Задание 6.**

«Хоторнские эксперименты». Элтон Мэйо провел ряд испытаний,



получивших название «Хоторнские эксперименты». Опыты проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторн (США). Эксперименты проводились в 4 этапа с 1924 года по 1939 год (15 лет в общей сложности). На первом этапе изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда. На втором этапе исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений. Задачей третьего этапа экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе. Во время четвертого этапа эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений. Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» – положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

2. «Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре 24 – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда. В 50–60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих. В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили

в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса, для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала – 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно так же на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы. Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20- 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 2/3 всей продукции производились поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные – с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил

высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, 26 члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу. Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда. Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности. Вопросы для обсуждения: К какой школе – классической или школе человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»? Попробуйте провести параллели между хоторнскими экспериментами и шведским нововведением. Есть ли между ними что-нибудь общее, и если есть, то в чем оно заключается? Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре? Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе? Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись? Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же как Элтон Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте

**Задания для самостоятельной работы**  
Темы рефератов (докладов, презентаций)

1. Менеджмент: сущность и характерные черты.
2. Современный российский менеджмент.
3. Зарубежные модели менеджмента.
4. Сущность, виды и система управления менеджмента.
5. Процесс и функции управления.
6. Понятие, сущность и классификация организаций.
7. Социальная эффективность менеджмента.

8. Современный менеджер.
9. Самоменеджмент руководителя.
10. Инструментарий планирования и организации деятельности менеджера.
11. Управленческое решение, его методы и уровни.
12. Управление конфликтами и стрессами.
13. Руководство: власть и партнерство.
14. Мотивация, потребности и делегирование.
15. Коммуникативность.

#### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

##### ***Основная литература:***

1. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 175 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-08328-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539224>
2. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 241 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16617-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539809>

##### ***Дополнительная литература:***

1. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 191 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5662-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535392>
2. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко [и др.] ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 379 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17649-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536600>
3. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 595 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18120-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534323>

4. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18492-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535154>

***Интернет-источники:***

1. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>
2. Информационно-правовой портал «Консультант-плюс» - <http://www.garant.ru/>
3. Информационно-правовая система «Консультант Плюс» - <http://www.consultant.ru/>