

Министерство образования и науки Республики Татарстан  
Государственное автономное профессиональное образовательное учреждение  
«Казанский автотранспортный техникум им. А.П. Обыденнова»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ  
по МДК 02.03 «УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ»**

по специальности

23.02.07 «Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов  
автомобилей»



Казань 2024

Организация-разработчик:

ГАПОУ «Казанский автотранспортный техникум им. А.П. Обыденнова»

Разработчики:

Шумелда Л.Р. – преподаватель ГАПОУ «КАТТ им. А.П. Обыденнова»

Рассмотрено и рекомендовано к внедрению в учебный процесс

предметной (цикловой) комиссией социально-экономических дисциплин

Протокол № 4 от «6» декабря 2024 г.:

Председатель ПЦК: Шаиф Камашева А.В.

Методические рекомендации по выполнению практических занятий по МДК 02.03 «Управление коллективом исполнителей» специальности 23.02.07 Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем и агрегатов автомобилей в ГАПОУ «Казанский автотранспортный техникум» им. А.П. Обыденнова.

Методические рекомендации предназначены для студентов и преподавателей техникума.

## Содержание

Введение	5
1. Стратегическое планирование. Разработка и составление целей и миссии организации	9
2. Распределение функциональных обязанностей и построение организационной структуры управления производственным участком	11
3. Составления должностных инструкций по основным категория рабочих	21
4. Решение ситуационных задачи (формальные и не формальные группы)	28
5. Решение ситуационных задачи (управленческие решения)	31
6. Решение ситуационных задач (конфликты)	32
7. Составление деловых писем, резюме на себя	34
Список используемой литературы	36

### МДК 02.03 «Управление коллективом исполнителей»

№ п/п	Название практического занятия	Объем часов
1.	<b>1. Практические занятие:</b> стратегическое планирование. Разработка и составление целей и миссии организации	2
2.	<b>2. Практические занятия:</b> распределение функциональных обязанностей и построение организационной структуры управления производственным участком.	2
3.	<b>3. Практические занятия:</b> составления должностных инструкций по основным категория рабочих.	2
4.	<b>4. Практические занятия:</b> Решение ситуационных задач (формальные и не формальные группы)	2
5.	<b>5. Практические занятия:</b> Решение ситуационных задач (управленческие решения)	2
6	<b>6. Практические занятия:</b> Решение ситуационных задач (конфликты)	2
7.	<b>7. Практические занятия:</b> Составление деловых писем, резюме на себя.	2

## **Введение**

Программа МДК 02.03. «Управление коллективом исполнителей» является средством подготовки студентов и является частью основной профессиональной образовательной программы в соответствии с

- федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 23.02.07 «Техническое обслуживание и ремонт двигателей, систем агрегатов автомобилей».

### **1.2 Цели и задачи профессионального модуля – требования к результатам освоения профессионального модуля**

С целью овладения указанным видом профессиональной деятельности и соответствующими профессиональными компетенциями обучающийся в ходе освоения профессионального модуля должен:

#### **иметь практический опыт:**

- принятие и реализация управленческих решений; осуществление коммуникаций; обеспечение безопасности труда персонала; сбор информации о состоянии использования ресурсов, организационно-техническом и организационно-управленческом уровне производства; постановка задачи по совершенствованию деятельности подразделения, формулировка конкретных средств и способов ее решения; документационное оформление рационализаторского предложения и обеспечение его движения по восходящей.

- построение системы мотивации персонала; построение системы контроля деятельности персонала; руководство персоналом;

#### **уметь:**

- выявлять потребности персонала; формировать факторы мотивации персонала; применять соответствующий метод мотивации; применять практические рекомендации по теориям поведения людей (теориям мотивации)

- устанавливать параметры контроля (формировать «контрольные точки»); собирать и обрабатывать фактические результаты деятельности персонала; сопоставлять фактические результаты деятельности персонала с заданными параметрами (планами); оценивать отклонение фактических результатов от заданных параметров деятельности, анализировать причины отклонения; принимать и реализовывать корректирующие действия по устранению отклонения или пересмотру заданных параметров («контрольных точек»);

- контролировать соблюдение технологических процессов и проверять качество выполненных работ; подготавливать отчетную документацию по результатам контроля;

- координировать действия персонала; оценивать преимущества и недостатки стилей руководства в конкретной хозяйственной ситуации; реализовывать власть, диагностировать управленческую задачу (проблему); выставлять критерии и ограничения по вариантам решения

управленческой задачи; формировать поле альтернатив решения управленческой задачи; оценивать альтернативы решения управленческой задачи на предмет соответствия критериям выбора и ограничениям; осуществлять выбор варианта решения управленческой задачи; реализовывать управленческое решение; формировать (отбирать) информацию для обмена;

- кодировать информацию в сообщение и выбирать каналы передачи сообщения;
- применять правила декодирования сообщения и обеспечивать обратную связь между

субъектами коммуникационного процесса;

- предотвращать и разрешать конфликты;
- извлекать информацию через систему коммуникаций;
- оценивать и анализировать использование трудовых ресурсов производства;
- формулировать проблему путем сопоставления желаемого и фактического результатов

деятельности подразделения;

- генерировать и выбирать средства и способы решения задачи;
- всесторонне прорабатывать решение задачи через указание данных, необходимых и

достаточных для реализации предложения;

- формировать пакет документов по оформлению рационализаторского предложения;
- осуществлять взаимодействие с вышестоящим руководством;

**знать:**

- действующие законодательные и нормативные акты, регулирующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия;

- разделение труда в организации; понятие и типы организационных структур управления; принципы построения организационной структуры управления; понятие и закономерности нормы управляемости;

- сущность, систему, методы, принципы, уровни и функции менеджмента;
- понятие и механизм мотивации; методы мотивации; теории мотивации;

- понятие и механизм контроля деятельности персонала; виды контроля деятельности персонала; принципы контроля деятельности персонала; влияние контроля на поведение персонала; метод контроля «Управленческая пятерня»; нормы трудового законодательства по дисциплинарным взысканиям;

- положения нормативно-правового акта «Правила оказания услуг (выполнения работ) по ТО и ремонту автотранспортных средств»;

- положения действующей системы менеджмента качества

- понятие стиля руководства, одномерные и двумерные модели стилей руководства; понятие и виды власти; роль власти в руководстве коллективом; баланс власти; понятие и концепции лидерства; формальное и неформальное руководство коллективом;

- типы работников по матрице «потенциал-объем выполняемой работы; сущность, систему, методы, принципы, уровни и функции менеджмента;
- понятие и виды управленческих решений; стадии управленческих решений; этапы принятия рационального решения; методы принятия управленческих решений;
- понятие и цель коммуникации; элементы и этапы коммуникационного процесса; понятие вербального и невербального общения; каналы передачи сообщения; типы коммуникационных помех и способы их минимизации; коммуникационные потоки в организации; понятие, виды конфликтов; стратегии поведения в конфликте;
- основы управленческого учета и документационного обеспечения технологических процессов по ТО и ремонту автомобильного транспорта;
- понятие и классификация документации; порядок разработки и оформления технической и управленческой документации;
- правила охраны труда; правила пожарной безопасности; правила экологической безопасности; периодичность и правила проведения и оформления инструктажа;
- действующие законодательные и нормативные акты, регулирующие производственно-хозяйственную деятельность;
- основы менеджмента;
- порядок обеспечения производства материально-техническими, трудовыми и финансовыми ресурсами; порядок использования материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов;
- особенности технологического процесса ТО и ремонта автотранспортных средств; требования к организации технологического процесса ТО и ремонта автотранспортных средств;
- действующие законодательные и нормативные акты, регулирующие производственно-хозяйственную деятельность; основы менеджмента;
- передовой опыт организации процесса по ТО и ремонту автотранспортных средств;
- нормативные документы по организации и проведению рационализаторской работы;
- документационное обеспечение управления и производства; организационную структуру управления.

ПК 5.3. Осуществлять организацию и контроль деятельности персонала подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

ПК 5.4. Разрабатывать предложения по совершенствованию деятельности подразделения по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

ОК 0.1. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам

ОК 0.2. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретацию информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной

деятельности;

ОК 0.4. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде.

ОК 0.5. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.

**Критерии оценки за практическую работу:**

- Оценка **«отлично»** - если расчеты выполнены правильно, оформлен отчет, обучающийся демонстрирует глубокие знания по изученной теме, и свободно владеет материалом.

- Оценка **«хорошо»**, если имеются несущественные замечания по содержанию и оформлению работы, обучающийся демонстрирует хорошие знания по теме и правильно ответил на дополнительные вопросы преподавателя.

- Оценка **«удовлетворительно»**, если работа выполнена недостаточно полно, расчеты не точны, есть замечания по оформлению отчета, обучающийся владеет материалом слабо, дополнительные вопросы преподавателя вызывают затруднения.

- Оценка **«неудовлетворительно»**, если работа не соответствует предъявляемым требованиям, обучающийся не владеет материалом темы, не может дать объяснения основным положениям и итогам работы.

Результаты ответов должны быть: понятными; четко и ясно изложены; оцениваемы.





## Практическое занятие №1

### Стратегическое планирование.

#### Разработка и составление целей и миссии организации

##### **Цель работы:**

- ознакомиться с понятием «стратегическое планирование», выработать практические навыки в области разработки целей и миссии организации.
- закрепить умение анализировать информацию

##### **Принадлежности:**

- методические указания по выполнению практических работ

##### **Рекомендуемые информационные материалы:**

- интернет ресурсы

##### **Указания к работе:**

- Проанализируйте задание.
- Обобщив полученные знания по пройденному материалу, решите задания по теме.
- Подготовка и сдача практической работы.

#### Общие сведения

*Стратегическое планирование* — это процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

*Миссия фирмы* – это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса).

Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей.

*Пример:*

Миссия компании **Ford**:

*Представление людям дешевого транспорта.*

Миссия компании **Procter & Gamble**:

*Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах.*

Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании.

Положение о миссии функционирует как средство коммуникации, для того чтобы помочь предприятию добиться преимущества перед конкурентами.

Положение передает намерения предприятия, цели и указания людям, вовлеченным в данный бизнес.

Оно действует как катализатор активности каждого, кто вовлечен в конкретный бизнес:

- владелец предприятия;
- ключевой менеджмент (люди, занимающие ключевые посты в бизнесе);
- сотрудники. Нужно помочь им понять цели и задачи предприятия и их роль в достижении этих целей;
- поставщики. Необходимо помочь им понять цели данного предприятия и возможности своего воздействия;
- потребители. Следует помочь им понять, на чем фокусируется конкретное предприятие и что именно они являются сосредоточием усилий.

Формирование миссии присуще высокоразвитому бизнесу. Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим следующие пункты:

- описание текущего положения дел на предприятии;
- описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие;
- описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг;
- описание целей предприятия (куда оно хочет прийти?);
- описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе деловой практики компании?);
- описание общественного имиджа предприятия (как оно хочет выглядеть в глазах общественности?).

**Задание:** Изучите теоретические сведения, сформулируйте и составьте текст миссии для следующих предприятий:

- автосалона по продаже автомобилей;
- завода по выпуску легковых (бюджетных) автомобилей;
- предприятие-автомойка;
- магазина по продаже автозапчастей;
- ПАТП (осуществляющие перевозку людей по России);
- ГАТП (осуществляющие перевозку грузов по России и ближнее зарубежье).

По следующему примеру:

## Связь Миссии, Видения, Ценностей и компетенций

Зачем мы существуем?	<b>Миссия</b> Цель существования организации. Миссия дает ответ для кого работает организация, какую ценность она дает клиенту/обществу
Какими мы должны быть?	<b>Видение</b> Идеальный образ того, какой должна быть организация, чтобы реализовывать свою миссию
Чем мы руководствуемся в своих действиях?	<b>Ценности</b> Правила и принципы которым следуют сотрудники и которыми они руководствуются в принятии решений
Как мы должны действовать?	<b>Компетенции</b> Поведение, которое должны демонстрировать сотрудники

6

## Практическое занятие №2

### Распределение функциональных обязанностей и построение организационной структуры управления производственным участком

#### Цель работы:

- закрепить знания об основных типах организационных структур, сформировать умения проектировать организационную структуру.
- закрепить умение анализировать информацию

#### Принадлежности:

- методические указания по выполнению практических работ

#### Рекомендуемые информационные материалы:

- интернет ресурсы

#### Указания к работе:

- Проанализируйте задание.
- Обобщив полученные знания по пройденному материалу, решите задания по теме.
- Подготовка и сдача практической работы.

#### Общие сведения

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров.

Понятие организации в менеджменте с течением времени претерпело ряд существенных изменений. На начальном этапе организация представлялась как структура любой системы. Когда менеджмент как наука выделился в самостоятельную область знаний, слово организация стало ассоциироваться с сознательно определенной, заданной структурой ролей, функций, прав и обязанностей, принятых на предприятии (в фирме). Т.е. под понятием организацией следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и иные трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятие организации можно выделить следующие.

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.

2. Организация, как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.

3. Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

1. наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;

2. наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;

3. наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, понятие **организация** - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Существуют две основные концепции структуры:

1. Специализированное разделение труда.

2. Сфера контроля.

**Специализированное разделение труда.** В большинстве современных организаций разделение труда не означает случайного распределения между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. за теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место *горизонтальное разделение труда* по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени – возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми – сверху вниз, до самого первого уровня организации – во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

*Вертикальное разделение труда*, т. е. определение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной трудовой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

***Сфера контроля*** – это важный аспект организационной структуры.

*Широкая сфера контроля* – это если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, в результате чего эта сфера имеет плоскую структуру управления.

*Узкая сфера контроля* – каждому руководителю подчиняется мало людей, т.е. многоуровневая структура.

**Структура управления** – отражает состав элементов системы, совокупность устойчивых связей и отношений между ними.

**Организационная структура управления** – отражает единство уровней и звеньев управления в их взаимосвязи и соподчиненности.

На организационную структуру управления влияют факторы:

1) организационно-производственные:

- а) размеры организации,
- б) характер выпускаемой продукции,
- в) ориентация на местный, национальный и мировой рынки.

2) организационно-управленческие:

- а) стратегия развития,
- б) стратегия роста,
- в) функции управления,
- г) система методов управления,
- д) стиль работы руководителя.

***Классификация организационных структур управления:***

**1) линейная структура** – это отношения руководства и подчинения (подчиненных), используют мелкие и средние организации, а также низовые производственные звенья. Основным принципом построения является вертикальная иерархия, т.е. соподчиненность звеньев управления снизу доверху. В основе линейной структуры управления лежит принцип единоначалия, т.е. во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, единолично руководящий подчиненными звеньями и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Другими словами, в рамках линейной организационной структуры подчиненные зависят только от своего руководителя: вышестоящий орган управления не имеет права отдавать им распоряжения без согласования с непосредственным руководителем.

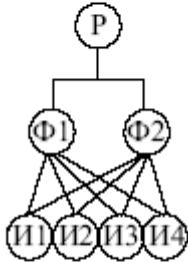
Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей	<pre>graph TD; P((Р)) --- L1((Л1)); P --- L2((Л2)); L1 --- I1((И1)); L1 --- I2((И2)); L1 --- I3((И3)); L1 --- I4((И4));</pre>	1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — функциональные связи.		

**2) функциональная структура** – появилась в результате деления управленческого труда по принципу его функциональной специализации. При такой структуре управление осуществляется всем предприятием в целом и по каждой функции в отдельности.

Особенности:

- 1) каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления;
- 2) выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений;
- 3) решения по общим вопросам принимаются коллегиально;
- 4) функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов;
- 5) структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений;

б) используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.		

### 3) линейно-функциональная структура.

Особенности:

1) обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов;

2) руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Как правило, они не имеют права самостоятельно отдавать им распоряжения;

3) роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления фирмой в целом;

4) функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; подготавливают варианты решений вопросов, связанных с руководством процессом производства.



Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала	<pre>graph TD; P((Р)) --- L((Л)); L -.- Ф1((Ф1)); L -.- Ф2((Ф2)); L --- И1((И1)); L --- И2((И2)); L --- И3((И3)); L --- И4((И4));</pre>	1. Недостаточна ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		

Примечание: Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — линейные связи; - - — функциональные связи.

**4) программно-целевая структура** – предполагает создание специального органа по управлению разработкой и реализацией крупных программ. Эта структура представляет собой механизм управления, который накладывается на линейно-функциональную структуру с тем, чтобы повысить адаптивные свойства предприятия, динамичные внешней среде.

Программно-целевые органы создаются на время выполнения комплексной программы и распускаются после ее завершения. Это более жизненная структура.

**5) матричная структура**– построена на сочетании линейно-функциональной и программно-целевой структур управления.

Особенности:

1) это современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь, с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством;

2) руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов;

3) переход к этой структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров;

4) создание структуры целесообразно, когда имеется необходимость в освоении ряда новых сложных изделий в сжатые сроки;

5) применяется в основном в наукоемких отраслях.

**б) дивизиональная структура** – построена на сочетании функциональной и программно-целевой структур управления.

Особенности:

а) потребность в применении возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов;

б) ключевыми фигурами в управлении организациями становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения;

в) структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из критериев:

- по выпускаемой продукции (продуктовая специализация);

- по ориентации на потребителя;

- по обслуживаемым регионам;

г) руководители вторичных функциональных служб отчетываются перед управляющим производственного подразделения;

д) помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем заводам отделения, координируя их деятельность по горизонтали.

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности	<pre>graph TD; P((Р)) --- DR1((ДР)); P --- DR2((ДР)); DR1 --- B1[ ]; DR2 --- B2[ ]; B1 --- S1[снабжение]; B1 --- P1[производство]; B1 --- R1[реализация]; B1 --- PE1[персонал]; B2 --- S2[снабжение]; B2 --- P2[производство]; B2 --- R2[реализация]; B2 --- PE2[персонал];</pre>	1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель, — дивизиональные связи.		

**7) продуктовая структура** – все полномочия по руководству производством и сбытом какой-либо продукции передаются одному руководителю, который является ответственным за данный

тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической, сбытовой) должны отчитываться перед управляющим.

**8) региональная структура** – разновидность дивизиональной организационной структуры. Основу составляют подразделения, охватывающие отдельные регионы или географические зоны. Такие подразделения могут оперативно решать проблемы, связанные с законодательством, обычаями и нуждами потребителей в каждом регионе (зоне).

#### **Преимущества и недостатки структур управления**

Структура	Преимущества	Недостатки
Линейная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– единство и четкость распорядительства</li> <li>– личная подчиненность исполнителя одному лицу</li> <li>– полная ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных ему подразделений</li> <li>– оперативность в принятии решений</li> <li>– согласованность действий исполнителей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличенное время прохождения информации</li> <li>– эффективное управление ограничивается способностями и возможностями руководителя (должен иметь обширные разносторонние знания и опыт во всех функциях управления и сферах деятельности)</li> <li>– перезагрузка менеджеров высшего уровня (огромное количество информации, поток бумаг, множество контактов с подчиненными и вышестоящими)</li> </ul>
Функциональная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уменьшенное время прохождения информации</li> <li>– высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение конкретных функций</li> <li>– специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности</li> <li>– высшее руководство менее загружено, чем при линейной структуре</li> <li>– низкие административные расходы, отсутствие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– длительность процедуры принятия решений</li> <li>– трудность поддержания постоянных взаимосвязей различных служб</li> <li>– высокая конфликтность</li> <li>– снижение ответственности функциональных руководителей и функциональных подразделений за работу организации в целом</li> <li>– снижение ответственности исполнителей за работу в силу того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей</li> </ul>

	дублированных функций	
Линейно-функциональная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– единство и четкость распорядительства</li> <li>– оперативное принятие и выполнения решений</li> <li>– личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности</li> <li>– уменьшение дублирования в функциональных областях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разногласия между линейными и функциональными службами</li> <li>– противодействие линейных менеджеров работе функциональных специалистов</li> <li>– неправильное толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами</li> </ul>
Линейно-штабная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений</li> <li>– освобождение линейных менеджеров от чрезмерной нагрузки</li> <li>– возможность привлечения специалистов в определенных областях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решение не участвует в его реализации</li> <li>– тенденция к чрезмерной централизации</li> <li>– сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения</li> <li>– запаздывание информации</li> </ul>

Дивизиональная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– тесная связь производства с потребителями</li> <li>– способность быстро реагировать на изменения во внешней среде</li> <li>– улучшение координации работ в подразделениях</li> <li>– повышение ответственности отделений в вопросах максимизации прибыли и завоевания позиций на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост управленческого аппарата</li> <li>– увеличение затрат на содержание аппарата управления – дублирование функций управления в различных подразделениях</li> <li>– борьба за ресурсы между подразделениями</li> </ul>
Проектная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гибкость, позволяющая сконцентрировать деятельность отдельных руководителей проектов на решении конкретных задач</li> <li>– сохранение принципа централизованного производства, т.к. руководитель программы подчиняется в то же время руководителю предприятия</li> <li>– усиление личной ответственности конкретного руководителя за конкретный проект</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов организации</li> <li>– необходимость дробления ресурсов, что усложняет развитие производственного и научно-технического потенциала как единого целого</li> <li>– формирование проектных групп, не представляющих собой устойчивых образований, что лишает работников осознания своего места в организации и карьерного роста</li> <li>– проблема трудоустройства высвободившихся специалистов</li> </ul>

Матричная	<ul style="list-style-type: none"> <li>– получение высококачественных результатов по большому количеству проектов, выполняемых одновременно – гибкость структуры, позволяющей распределять функциональных специалистов между проектами</li> <li>– усиленная личная ответственность руководителя за программу в целом и за ее элементы</li> <li>– развитие в работниках навыков в области принятия решений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сложность</li> <li>– удлинение сроков принятия решений из – за необходимости многочисленных согласований</li> <li>– рост управленческого аппарата</li> <li>– трудность приобретения навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе – возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов</li> <li>– порождает отношения двойного подчинения, т.к. работник может получать указания т линейного руководителя и от руководителя проекта</li> </ul>
-----------	--	---

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются централизованными. Децентрализованные организации – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. На практике не встречаются полностью централизованные или децентрализованные организации

#### **Задание 1.**

1. Изобразите на рисунке схему организационной структуры.
2. Укажите тип организационной структуры, ее преимущества и недостатки.

### **Практическая работа №3**

#### **Составления должностных инструкций по основным категориям рабочих**

##### **Цель работы:**

- приобретение навыков составления должностной инструкции с учетом предъявляемых к работнику требований.
- закрепить умение анализировать информацию

##### **Принадлежности:**

- методические указания по выполнению практических работ

### **Рекомендуемые информационные материалы:**

- интернет ресурсы

### **Указания к работе:**

- Проанализируйте задание.
- Обобщив полученные знания по пройденному материалу, решите задания по теме.
- Подготовка и сдача практической работы.

### **Общие сведения**

**Должностная инструкция** – это локальный документ распорядительного характера, фиксирующий обязанности трудящихся. Перечень этот зависит от множества факторов: особенности производственного процесса, требования к должности, степень ответственности сотрудников.

**Назначение ДИ** — определить, что именно работник обязан делать на рабочем месте и как ему взаимодействовать с начальством и коллегами.

### ***Правила и принципы разработки***

Нет ни единого правового акта, устанавливающего порядок составления должностной инструкции, ни стандарта, регламентирующего содержание и процедуру разработки должностной инструкции. Однако есть несколько рекомендаций по написанию и пунктов, общих для всех инструкций.

1. Необходимо принимать во внимание уставные документы учреждения, в которых описаны его задачи и функции, имеющиеся квалификационные характеристики и требования к должности, нормативы трудозатрат на выполнение работы.
2. При распределении между работниками обязанностей не должно быть их дублирования, должна сохраняться последовательность выполнения работ.
3. Каждый работник должен быть наделен всеми полномочиями и правами, необходимыми и достаточными для успешного выполнения возложенных на него обязанностей.
4. У работника должен быть только один непосредственный начальник. Наличие двух и более руководителей приводит к снижению работоспособности и подчиненного, и руководителей.

ДИ обычно состоит из 4 разделов:

1. Общее положение.
2. Обязанности.
3. Права.
4. Ответственность.

Иногда в отдельные пункты выносят:

1. Квалификационные требования.

## 2. Основные задачи.

ДИ обязательно составляется в трех экземплярах: один экземпляр хранится в отделе кадров, второй — у руководителя отдела, третий — у работника. Каждая ДИ подписывается руководителем структурного подразделения, для которого написана ДИ.

**Задание 1.** Разработать должностную инструкцию на основную категорию рабочих (1 вариант слесарь по ремонту автомобилей 3 разряда, 2 вариант моторист 6 разряда, 3 вариант авто маляр 4 разряда, 4 вариант мастер – диагност 5 разряда, 5 вариант водитель автомобиля, 6 вариант рихтовщик 4 разряда)

### Пример: создание должностной инструкции.

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

наименование компании \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_ /Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации, приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 13 марта 2017 г. № 275н «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист по мехатронным системам автомобиля”» и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

## I. Общие положения

- 1.1. Должностная инструкция регулирует следующие параметры, касающиеся деятельности слесаря по ремонту автомобилей: должностные обязанности, права, ответственность, взаимоотношения и связи по должности.
- 1.2. Слесарь по ремонту автомобилей относится к категории рабочих.
- 1.3. Слесарь по ремонту автомобилей назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора компании.
- 1.4. Слесарь по ремонту автомобилей подчиняется непосредственно главному механику.
- 1.5. Во время отсутствия слесаря по ремонту автомобилей его права и обязанности возлагаются на других специалистов компании, о чем генеральным директором компании выпускается соответствующее распоряжение.



1.6. На должность слесаря по ремонту автомобилей назначается лицо, имеющее среднее профессиональное образование (программы подготовки квалифицированных рабочих).

1.7. Слесарь по ремонту автомобилей должен знать:

- назначение, устройство и правила применения ручного слесарно-монтажного, пневматического и электрического инструмента, универсальных и специальных приспособлений;
- технологию проведения слесарных работ;
- допуски, посадки и система технических измерений;
- конструктивные особенности узлов, агрегатов и систем автомобильного транспортного средства (далее — АТС);
- технические и эксплуатационные характеристики АТС;
- порядок оформления и ведения сопроводительной документации АТС;
- наименование, маркировку технических жидкостей, смазок, моющих составов, горюче-смазочных материалов и правила их применения и взаимозаменяемости, в том числе в зависимости от сезона;
- устройство, принцип действия контрольно-измерительных инструментов, методы и технология проведения контрольно-измерительных операций, в том числе с применением специального диагностического оборудования, программного обеспечения и специальных приспособлений;
- методы проверки герметичности систем АТС;
- устройство и принципы действия механического и автоматизированного инструмента и оборудования;
- номенклатура запасных частей и материалов, применяемых в узлах, агрегатах и механических системах АТС;
- устройство и принцип действия диагностического оборудования;
- методики проведения тестирования узлов, агрегатов и систем АТС;
- устройство и принципы действия испытательных стендов узлов, агрегатов и систем АТС;
- инструкции по эксплуатации стендового оборудования и работе с ним;
- процедуры и правила дефектовки деталей узлов, агрегатов и систем АТС;
- принципы действия гидравлических, термодинамических систем и пневмосистем;
- принципы и методы осуществления шиномонтажа;
- электрические измерения и электроизмерительные приборы;
- принципы действия электронных систем АТС;
- принципы передачи и распределения электрической энергии;
- методики проведения функциональных тестов;
- особенности работы программного обеспечения диагностического оборудования;
- технико-эксплуатационные характеристики, конструктивные особенности, назначение и режимы работы электронного оборудования АТС и правила его эксплуатации;

- особенности конструкции АТС;
- технология обновления программного обеспечения электронного оборудования АТС и диагностических программных продуктов;
- виды технических носителей информации;
- принципы передачи данных в мехатронных системах АТС;
- принципы работы датчиков мехатронных систем и исполнительных механизмов АТС;
- методы проведения расчетов электрических, электронных и микропроцессорных систем;
- методы работы с протоколами обмена данных в интерфейсе программного обеспечения оборудования;
- принципы действия электронных устройств;
- основы трудового законодательства и требования охраны труда.

#### 1.8. Слесарь по ремонту автомобилей должен уметь:

- применять в работе ручной слесарно-монтажный, пневматический и электрический инструмент, оборудование и оснастку в соответствии с технологическим процессом;
- проверять герметичность систем АТС;
- проверять работоспособность узлов, агрегатов и систем АТС;
- проверять давление воздуха в шинах и при необходимости доводить до нормы;
- производить затяжку крепежных соединений узлов, агрегатов и систем АТС;
- проверять соответствие номеров номерных узлов и агрегатов АТС паспорту АТС;
- проверять соответствие комплектности АТС сопроводительной документации организации-изготовителя АТС;
- проверять соответствие моделей деталей, узлов и агрегатов АТС технической документации;
- визуально выявлять внешние повреждения АТС;
- производить уборку, мойку и сушку АТС;
- монтировать составные части АТС, демонтированные в процессе доставки АТС;
- проверять уровень горюче-смазочных материалов, технических жидкостей и смазок и при необходимости производить работы по их доливке и замене;
- заменять расходные материалы после замены жидкостей;
- проверять моменты затяжки крепежных соединений узлов, агрегатов и систем АТС;
- измерять зазоры в соединениях, биение вращающихся частей, люфты в рулевом управлении АТС;
- демонтировать составные части АТС;
- производить регулировку узлов, агрегатов и систем АТС;
- пользоваться справочными материалами и технической документацией по ТО и ремонту АТС;
- выбирать контрольно-измерительный инструмент в зависимости от погрешности измерения и проводить контрольно-измерительные операции;

- применять механический и автоматизированный инструмент и оборудование при проведении работ по ТО и ремонту;
- использовать специальные приспособления для поиска неисправностей в узлах, агрегатах и механических системах АТС;
- использовать инструменты, приспособления для разборки/сборки узлов, агрегатов и механических систем АТС;
- измерять размеры деталей, узлов, агрегатов и механических систем АТС;
- осуществлять шиномонтаж;
- осуществлять подготовительные работы по установке узлов, агрегатов и механических систем на испытательный стенд;
- настраивать стенды для проведения тестирования узлов, агрегатов и механических систем АТС;
- вводить в систему управления стендом значения контролируемых параметров;
- анализировать полученные результаты тестирования узлов, агрегатов и механических систем АТС;
- производить дефектовочные работы деталей, узлов, агрегатов и механических систем АТС;
- анализировать возможность восстановления и ремонта дефектной детали узлов, агрегатов и механических систем АТС;
- производить замену дефектной детали узлов, агрегатов и механических систем АТС на новую;
- производить настройку и регулировку деталей узлов, агрегатов и систем АТС;
- оценивать результаты регулировки узлов, агрегатов и механических систем АТС;
- производить тестовые проверки электронного оборудования АТС с целью обнаружения неисправностей;
- определять и выбирать методы диагностики мехатронных систем АТС;
- диагностировать мехатронные системы АТС с использованием диагностического оборудования, программного обеспечения и специальных приспособлений с целью выявления неисправностей;
- анализировать взаимодействие компонентов и взаимное влияние выходных параметров мехатронных систем АТС;
- использовать лучшие практики эксплуатации и технического обслуживания электронного оборудования АТС;
- применять стандартное программное обеспечение и специализированное программное обеспечение, предназначенное для диагностики мехатронных систем АТС;
- производить контрольно-измерительные операции с применением диагностического оборудования и специальной оснастки для последующей дефектовки и замены/восстановления компонентов мехатронных систем АТС;
- производить работы по наладке и вводу в эксплуатацию, калибровке и перепрограммированию мехатронных систем АТС;

- анализировать возможность подключения дополнительных внешних устройств с целью расширения технических возможностей АТС;
- контролировать параметры и надежность электронного оборудования и мехатронных систем АТС;
- читать электронные схемы.

1.9. Слесарь по ремонту автомобилей руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями генерального директора;
- настоящей должностной инструкцией.

## **II. Должностные обязанности слесаря по ремонту автомобилей**

Слесарь по ремонту автомобилей выполняет следующие должностные обязанности:

- 2.1 техническое обслуживание, диагностика и ремонт автотранспорта;
- 2.2 контроль технического состояния автотранспорта;
- 2.3 проведение планово-предупредительного ремонта по графику;
- 2.4 замена узлов и агрегатов;
- 2.5 шиномонтаж.

## **III. Права слесаря по ремонту автомобилей**

Слесарь по ремонту автомобилей имеет право:

- 3.1. Запрашивать у главного механика и других работников компании информационные материалы и нормативно-правовые документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей, разъяснения и уточнения по выданным поручениям.
- 3.2. Знакомиться с проектами решений генерального директора, касающимися исполняемых должностных обязанностей, с документами, определяющими права и обязанности по занимаемой должности, критериями оценки качества исполнения должностных обязанностей.
- 3.3. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых должностных обязанностей.
- 3.4. Требовать предоставления рабочей одежды и места для переодевания.
- 3.5. Информировать главного механика о нарушениях трудового законодательства в компании.
- 3.6. Разрабатывать и вносить на рассмотрение главного механика предложения по организации труда в рамках своих должностных обязанностей.
- 3.7. На защиту профессиональной чести и достоинства, знакомиться с документами, содержащими оценку его деятельности, и давать по ним разъяснения.

## **IV. Ответственность слесаря по ремонту автомобилей**

Слесарь по ремонту автомобилей несет ответственность:

- 4.1. За невыполнение, несвоевременное или халатное исполнение своих должностных обязанностей.
- 4.2. За нарушение правил техники безопасности и противопожарной безопасности.
- 4.3. За нарушение или ненадлежащее исполнение Устава, правил внутреннего трудового распорядка, должностной инструкции, трудовой дисциплины.
- 4.4. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальности информации.

#### **V. Взаимоотношения и связи по должности**

- 5.1 Слесарь по ремонту автомобилей работает в режиме нормированного рабочего дня по графику 40-часовой рабочей недели, утвержденному генеральным директором компании.
- 5.2. Под руководством главного механика планирует свою работу на отчетный период.
- 5.3. Представляет главному механику отчет о проделанной работе за отчетный период.
- 5.4. Получает от главного механика нормативно-правовую информацию и знакомится с ней под роспись.
- 5.5. Доводит до сведения главного механика информацию, полученную в ходе работы.
- 5.6. Оперативно взаимодействует с другими специалистами компании в целях повышения качества работы.
- 5.7. Исполняет должностные обязанности других специалистов компании в соответствии с распоряжением генерального директора компании.

#### **VI. Заключительные положения**

- 6.1 Сотрудник знакомится с должностной инструкцией под роспись при приеме на работу до подписания трудового договора.
- 6.2. Один экземпляр должностной инструкции находится у работодателя, другой — у сотрудника.
- 6.3. Сотрудник знакомится под роспись с изменениями в должностной инструкции, касающимися общих положений, должностных обязанностей, прав, ответственности и оформленными соответствующим распоряжением генерального директора компании.

С инструкцией ознакомлен:

Подпись \_\_\_\_\_ /Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Дата «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **Практическая работа №4**

#### **Решение ситуационных задачи (формальные и не формальные группы)**

**Цель работы:**

- приобретение навыков в решении ситуационных задач на тему формальные и не формальные группы;
- закрепить умение анализировать информацию

**Принадлежности:**

- методические указания по выполнению практических работ

**Рекомендуемые информационные материалы:**

- интернет ресурсы

**Указания к работе:**

- Проанализируйте задание.
- Обобщив полученные знания по пройденному материалу, решите задания по теме.
- Подготовка и сдача практической работы.

**Общие сведения**

Ситуационная задача – это методический приём, включающий совокупность условий, направленных на решение практически значимой ситуации с целью формирования общих и профессиональных компетенций, соответствующих основным видам профессиональной деятельности. Для создания ситуационных задач базовыми источниками являются клинические ситуации, статистические материалы, научные публикации, ресурсы интернета, оперативная информация из СМИ, художественная и публицистическая литература.

При всём многообразии видов ситуационных задач, все они имеют типовую структуру.

Как правило, задача включает в себя:

1. название (желательно яркое, привлекающее внимание);
2. ситуацию – случай, проблема, история из реальной жизни;
3. лично-значимый познавательный вопрос;
4. информация по данному вопросу, представленная в разнообразном виде (текст, таблица, график, статистические данные);
5. вопросы или задания для работы с задачей.

Задания в этих задачах составляются разного уровня сложности (от ознакомления до оценки), что позволяет учитывать индивидуальные особенности студентов.

Ситуационные задачи ориентированы на формирование наиболее универсальных способов работы с информацией.

Решение ситуационных задач включает несколько последовательных этапов: целевой, актуализации, проблемный, выбора средств, теоретический, результативный, генерализации.

Ситуационные задачи сочетает в себе целый ряд функций:

- Функция организации познавательной деятельности – ситуационные задачи способствуют усвоению студентами содержания дисциплины (модуля).

- Организация самостоятельной учебной деятельности – студенты имеют возможность самостоятельно приобретать знания, проверять свои достижения с помощью разноуровневых задач, вести учёт результатов.

- Корректирующая функция – позволяют оценивать результаты работы студентов, осуществлять корректирующую функцию.

При оставлении (или решении) ситуационных задач существует определённый перечень критериев для подбора материала по ситуационным задачам:

- Ситуационная задача должна быть сформулирована в виде рассказа.

- Для ситуационной задачи необходимо брать темы, которые привлекают внимание студентов. Задача должна быть настоящим живым примером, который вызовет неподдельный интерес учащихся.

Для ситуационной задачи предпочтительнее выбирать современные случаи. Ситуационная задача должна быть актуальной.

Хорошо составленная ситуационная задача вызывает чувство сопереживания с действующими лицами.

В текст ситуационной задачи можно включать цитаты из различных источников, чтобы создать полноценную, реалистичную картину.

Источником содержания ситуационных задач, их сюжета, проблемы и фактологической базы являются ситуации, возникающие в процессе будущей профессиональной деятельности студентов: клинические, микробиологические, иммунологические и санитарно-гигиенические лабораторные исследования, оказание медицинских услуг. Другим источником выступает содержание медицинского образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования. Оно определяет цели и задачи обучения и воспитания. Наука – ещё один источник ситуационной задачи.

Соотношение основных источников ситуационной задачи может быть различным.

Отсюда, по степени преобладающего использования источников ситуационных задач, может быть проведена их классификация:

- практические ситуации, которые отражают реальные жизненные ситуации;

- учебные ситуации, основной задачей которых выступает обучение;

- научно-исследовательские ситуации, ориентированные на осуществление исследовательской деятельности.

Основная задача ситуационного обучения заключается в том, чтобы детально и подробно отразить реальную ситуацию процесса медицинской деятельности.

По сути дела, ситуационная задача создаёт практическую модель профессиональной деятельности. При этом учебное назначение такой ситуационной задачи может сводиться к закреплению знаний, умений и навыков поведения (принятия решений) учащихся в данной

ситуации. Такие ситуационные задачи должны быть максимально наглядными и детальными. Главный их смысл сводится к обретению способности к оптимальной деятельности. Каждая ситуационная задача должна нести обучающую функцию.

Проектирование и конструирование ситуационных задач представляет собой довольно сложный процесс. Для того чтобы создать ситуационную задачу, необходимо, прежде всего, сформулировать требования.

1. Ситуация должна быть умело рассказанной реальной историей,
2. она должна отражать реальную проблему,
3. описывать драматическую ситуацию,
4. содержать контрастные сравнения,
5. позволять оценить принятые решения,
6. быть короткой,
7. содержать необходимую, в том числе, статистическую информацию

**Задание 1. Прочитайте ситуационную задачу и постарайтесь сформулировать ответы на следующие вопросы:**

- 1. В чем вы видите заслугу Ли Якокки как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?**
- 2. Как можно оценить действие Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:**

**Красивый жест**

**Недостаточно продуманное решение;**

**Хорошо просчитанный шаг менеджера.**

**Аргументируйте свои ответы.**

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управления ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого мероприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» по всем статьям уступала своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмами «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими



современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль над работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 дол. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь занял свое прочное место на автомобильном рынке.

## **Практическая работа №5**

### **Решение ситуационных задачи (управленческие решения)**

#### **Цель работы:**

- приобретение навыков в решении ситуационных задач на тему управленческие решения.
- закрепить умение анализировать информацию

#### **Принадлежности:**

- методические указания по выполнению практических работ

#### **Рекомендуемые информационные материалы:**

- интернет ресурсы

#### **Указания к работе:**

- Проанализируйте задание.
- Обобщив полученные знания по пройденному материалу, решите задания по теме.
- Подготовка и сдача практической работы.

### **Общие сведения**

Кейс-метод – это инструмент образовательного процесса, с помощью которого решаются сложные задачи, не имеющие одного верного решения. Данный способ требует творческого подхода, а разбираемая ситуация должна быть реальной. Метод кейсов известен давно, еще с античности, но полное признание получил примерно в 20-х годах XX века. Кейс (от англ. case) представляет собой описание некой конкретной ситуации или случая, включающего в себя проблему, требующую решения. Как правило, строится на реальных фактах. Таким образом, решить кейс – значит провести анализ предлагаемой ситуации или случая и найти наиболее рациональное решение проблемы.

**Управленческое решение (УР)** – творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению возникшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии, т.е. УР – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

**Задание 1. Прочитайте ситуационную задачу и постарайтесь сформулировать ответы на следующие вопросы:**

**1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе?**

**2. Объясните свое решение.**

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла, наконец, окончательное решение, о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые, следует решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна, с ней она пятнадцать лет назад вместе училась в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радость и горе-все очень близко сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении целей.

Именно эти качества и позволили, в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Это событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после ВУЗа работала в отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела.

Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удалось достичь значительных результатов.

## **Практическая работа № 6**

### **Решение ситуационных задач (конфликты)**

**Цель работы:**

- приобретение навыков в решении ситуационных задач на тему конфликты в коллективе.
- закрепить умение анализировать информацию

#### **Принадлежности:**

- методические указания по выполнению практических работ

#### **Рекомендуемые информационные материалы:**

- интернет ресурсы

#### **Указания к работе:**

- Проанализируйте задание.
- Обобщив полученные знания по пройденному материалу, решите задания по теме.
- Подготовка и сдача практической работы.

#### **Общие сведения**

**Ситуационная задача** - методический прием, включающий совокупность условий, направленных на решение практически значимой ситуации.

С содержательной стороны, ситуационная задача представляет собой задание, описывающее ситуацию, из которой нужно найти выход, или ее исправить.

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, а фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся, вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы, ситуации, как правило, возникают одни и те же:

1. Дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не «ходу».
2. Сотрудники перестают доверять друг другу, делится рабочим и личными планами.
3. Во время разговоров во главу угла ставятся негативные факторы. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал. Но удалить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть – чуть изменить принятый Вам режим работы.

Например, распределять задание не тет – а – тет, а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярно совместное подведение итогов.

Иногда и сам шеф, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: Вам в качестве руководителя не допустимо:

- Скрывать какую – либо деловую информацию от своих подчиненных;
- Выказывать особое расположение к кому – либо из сотрудников;
- Безропотно отдавать своих подчиненных «на растерзание» вышестоящему начальству;
- Недооценивать профессионализм своих коллег;

#### **Задание 1. Постарайтесь сформулировать ответы на следующие вопросы:**

1. Что должен делать менеджер, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть Ваши действия как менеджера в разрешении конфликта?
4. В каких случаях конфликт носит конструктивный характер?
5. Можно ли считать провокацию конфликта допустимым средством в достижении и если да, то в каких?

## **Практическая работа №7**

### **Составление деловых писем, резюме на себя**

#### **Цель работы:**

- приобретение навыков составления резюме, способствующие успешному трудоустройству.
- закрепить умение анализировать информацию

#### **Принадлежности:**

- методические указания по выполнению практических работ

#### **Рекомендуемые информационные материалы:**

- интернет ресурсы

#### **Указания к работе:**

- Проанализируйте задание.
- Обобщив полученные знания по пройденному материалу, решите задания по теме.
- Подготовка и сдача практической работы.

### **Общие сведения**

**Профессиональное резюме** -это одно-или двухстраничное изложение вашей «трудовой биографии», сведений о полученном образовании, а также квалификации и навыках, относящихся к работе, на которую вы претендуете.

**Резюме** - это описание способностей человека, которые делают его конкурентоспособным на рынке труда. Резюме (само-характеристика) - доведение до сведения потенциальных работодателей информации о ваших профессиональных желаниях, намерениях и достоинствах. Резюме - официальный документ, правила написания которого регламентированы руководством по делопроизводству.

Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность, продуктивность и неограниченность способностей. В некоторых случаях можно встретить аббревиатуру CV (лат. - Curriculum Vitae), в буквальном переводе означает "жизнеописание" или "ход жизни" и представляет собой резюме работников творческих профессий; в нем представлены результаты труда, в то время как места работы не указываются. Стиль резюме чаще направлен на **получение конкретного места**

**работы(!)**, в то время как CV содержит более подробную и структурированную информацию о карьерном пути человека. В контексте нашего времени документ, обозначенный CV или "резюме" (франц. resume - краткое изложение основного содержания), не столько описывает профессиональную жизнь соискателя, сколько служит основанием для приглашения на собеседование. Резюме несет в себе много положительного, как для соискателя рабочего места, так и для работодателя. Для соискателя - это идеальный способ представить себя в наиболее выгодном свете, а для работодателя - своеобразный метод отсева неподходящих кандидатов.

**Цель резюме** - привлечь внимание к себе при первом, как правило, заочном знакомстве, произвести благоприятное впечатление и побудить работодателя пригласить Вас на личную встречу. Отсюда вытекает **главный принцип написания резюме** - подчеркнуть все положительные моменты и сделать незаметным, насколько это возможно, то, что вашей сильной стороной не является.

Нужно написать такое резюме

- чтобы потенциальный работодатель воспринял его, как источник Ваших биографических данных и информации о Вашем профессиональном опыте;
- что бы такое резюме отвечало на вопрос, соответствуете ли Вы требованиям, установленным работодателем для данной работы;
- что бы оно давало дополнительные сведения, которые заинтересуют работодателя и мотивируют пригласить Вас на собеседование.

Резюме, с которым работодатель ознакомился до собеседования, позволяет быстро узнать главное о кандидате, сформулировать дополнительные вопросы и не записывать необходимые данные о кандидате, что сокращает время и повышает эффективность собеседования. Чаще всего кадровые вопросы курируют менеджеры по персоналу, секретари, офисные менеджеры, начальники отделов продаж, и даже главные бухгалтера. Специалисты по подбору кадров пользуются субъективным методом отбора резюме, а также методом отбора по ряду формальных признаков (опыт и навыки работы, профессиональные качества, образование, пол, возраст и т.п.). В первом случае большое значение имеет субъективное восприятие менеджера, во втором - профессионально составленное резюме, подчеркивающее достоинства и умело нивелирующее недостатки претендента.

**На основании резюме формируется первое и довольно устойчивое мнение о человеке**, которое, однако, субъективно и зависит от стереотипов восприятия людей. Если приглашение на собеседование получить не удалось, значит, резюме по каким-то причинам не привлекло внимание работодателя. Единственный шанс преуспеть с помощью резюме - момент, когда его читают в первый раз. Как правило, на просмотр резюме затрачивается не

более 2-3 минут. Именно поэтому при его составлении используется стандартная форма. По мнению большинства работодателей, очень важно, чтобы информация в резюме была максимально полной и одновременно краткой, а главное, чтобы соискатель во время собеседования мог подтвердить все данные.

## Задание 1

Порядок выполнения работы

*В резюме должны быть указаны следующие данные:*

1. **Личные данные (ФИО, адрес, телефон, национальность).**
2. **Цель профессиональная** (на получение какой работы и почему вы претендуете; не более 3-5 строк).
3. **Опыт работы** (обычно в обратном хронологическом порядке; целесообразно отметить практические навыки, полученные в период обучения).
4. **Образование** (можно сообщить о наградах, подчеркнуть изученные дисциплины, соответствующие профессиональной области, в которой вы предполагаете работать).
5. **Дополнительная информация** (семейное положение, владение иностранными языками, навыки работы на компьютере, наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях и т. п.; хобби следует упоминать только в том случае, если оно тесно связано с работой, которую вы стремитесь получить).

**Требования к стилю написания:** предельная конкретность к стилю написания.

*Для начинающих*

В целом резюме составляется обычным образом, за исключением раздела «Опыт работы». Не бойтесь указывать непродолжительный опыт: даже если вы проработали всего 2-3 месяца, это надо отразить в резюме. Если опыта работы нет, укажите, где вы проходили практику и какую именно работу выполняли.

**Напишите свое профессиональное резюме.**

Вам необходимо прорекламировать свои способности на рынке труда в форме резюме, которое не позволит работодателю пройти мимо вашей кандидатуры.

## Список используемой литературы

1. Конституция РФ.
2. Гражданский кодекс РФ.
3. Трудовой кодекс РФ.

4. Менеджмент Басовский Л.Е. Учебное пособие Москва.: ИНФРА-М, 2021.—256с.
5. Менеджмент Столярова И.Ю. Учебное пособие Москва.: ФЛИНТА 2021. – 83с.
6. Основы экономики и менеджмента и маркетинга Пястолов, С.М Учебник Москва: КноРус, 2021. — 246 с. — (СПО).<https://book.ru/book/935748>
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: 2010. —512 с.
8. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с
9. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.