

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Брянский государственный аграрный университет»

Институт экономики и агробизнеса

Кафедра менеджмента

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**

**ПО ВЫПОЛНЕНИЮ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ  
(ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ)**



Брянская область,  
2020

УДК 378.147 (076)

ББК 74.58

П 44

Подольникова, Е. М. Учебно-методическое пособие по выполнению учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков) / Е. М. Подольникова, Н. А. Поседько. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2020. – 60 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для бакалавров направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент всех форм обучения.

Пособие содержит программно-методическое обеспечение, основные положения по организации и прохождению учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков, а также требования, предъявляемые к написанию отчёта по итогам учебной практики.

**Рецензент:** к.э.н., доцент кафедры менеджмента Дьяченко О.В.

*Рекомендовано к изданию решением учебно-методической комиссии Института экономики и агробизнеса БГАУ протокол № 2 от 19.02.2020 г.*

© Брянский ГАУ, 2020  
© Подольникова Е.М., 2020  
© Поседько Н.А., 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ .....	5
1.1. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПРОХОЖДЕНИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ (ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ) .....	5
2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ (ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ).....	13
2.1. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКИ .....	13
2.2. ПОРЯДОК РАЗДЕЛОВ ТЕМАТИЧЕСКОГО ПЛАНА УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ .....	16
2.2.1. Групповые (командные) задания (часть 1).....	16
2.2.2. Перечень индивидуальных заданий..... (часть 1 (теоретический раздел)) .....	36
2.2.3. Перечень индивидуальных заданий..... (часть 1 (практический раздел)).....	37
2.2.4. Групповые (командные) задания(часть 2).....	38
2.2.5. Перечень индивидуальных заданий..... (часть 2 (теоретический раздел)) .....	44
2.2.6. Перечень индивидуальных заданий..... (часть 2 (практический раздел)).....	45
3. ПОРЯДОК ПРОХОЖДЕНИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ.....	46
4. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ ОТЧЕТОВ ПО ПРАКТИКЕ .....	47
5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	49
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	51

## ВВЕДЕНИЕ

Вид практики – учебная практика.

Тип учебной практики: по получению первичных профессиональных умений и навыков.

Учебная практика определяется ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент в соответствии с основной профессиональной образовательной программой высшего образования.

Учебная практика (по получению первичных профессиональных умений и навыков) ориентирована на вид деятельности: организационно-управленческая деятельность.

Форма и способ проведения практики определены ОПОП ВО и учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент.

Форма проведения практики – дискретная. Способ проведения - стационарная.

Место проведения учебной практики - структурные подразделения ФГБОУ ВО Брянский ГАУ.

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### 1.1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков)

В результате прохождения учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков) обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

**ОК-4:** способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

**ОК-5:** способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

**ПК-1:** владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

**ПК-2:** владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

**ПК-3:** владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

**ПК-4:** умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

**ПК-5:** способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

**ПК-6:** способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

**ПК-7:** владением навыками поэтапного контроля реализации

бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

**ПК-8:** владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Содержание компетенций представлено в таблице 1.

Таблица 1 - Требования к результатам учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков)

Индекс компетенции	Содержание компетенции	В период прохождения учебной практики обучающиеся должны закрепить теоретический материал, приобрести практические навыки и собрать необходимую информацию, чтобы:		
		знать	уметь	владеть
ОК-4	способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия	правила производства, базовые грамматические структуры, слова и выражения общей направленности; правила коммуникативного поведения в ситуациях межличностного и межкультурного взаимодействия; структуру дискурса, введение в тему, ее развитие, смена темы, подведе-	соблюдать правила речевого этикета в ситуациях межличностного и межкультурного взаимодействия; строить и оформлять текст в соответствии с нормами и правилами организации общения на иностранном и русском языках; осуществлять коммуникацию межличностной и межкультурной направленности	навыками ведения разговора на профессиональные темы; навыками монологической и диалогической речи; навыками соотнесения языковых средств с конкретными ситуациями, условиями и задачами межличностного и межкультурного взаимодей-

Продолжение таблицы 1

		ние итогов, завершение обсуждения	в монологической и диалогической формах; логически верно, четко и ясно излагать свою точку зрения; общаться в типичных ситуациях, требующих непосредственного обмена информацией в рамках знакомых тем и видов деятельности	ствия на русском и иностранном языках
ОК-5	способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	способы взаимодействия с другими лицами, в частности, в коллективе, социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, анализировать межличностные отношения в группах, особенно в формальных и неформальных отношениях, формулировать и делегировать задачи, находить пути решения проблемных ситуаций	навыками социально-психологической рефлексии применительно к полусвоей профессиональной деятельности
ПК-1	владением навыками	основные теории и концепции	использовать основные теории	современными технологиями

Продолжение таблицы 1

	использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ции взаимодействия людей в организации, процессы групповой динамики, принципы формирования команды, мотивацию деятельности, теории лидерства и власти.	мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, проводить аудит человеческих ресурсов, осуществлять диагностику организационной культуры, формировать команды по выполнению совместных задач	гиями, способами реализации положений теорий мотивации, лидерства и власти, способами диагностики организационного поведения и организационной культуры
ПК-2	владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных ком-	способы разрешения конфликтных ситуаций, современные кадровые технологии управления персоналом в том числе в межкультурной среде	разрешать конфликтные ситуации, разрабатывать мероприятия по привлечению, адаптации, использованию, развитию персонала	средствами и методами современных технологий управления персоналом, управления конфликтами, в том числе в межкультурной среде

Продолжение таблицы 1

	муникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде			
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	методы стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды	проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии организации по обеспечению ее конкурентоспособности; разрабатывать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности; разрабатывать план мероприятий по реализации стратегии	подходами к разработке конкурентной стратегии организации
ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента	основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управле-	осуществлять расчёты в области управления оборотным капиталом, определения эф-	навыками оптимизации капитала и управления инвестициями экономиче-

Продолжение таблицы 1

	<p>для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации</p>	<p>ния оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики, структуры капитала, методы анализа инвестиций для принятия инвестиционных решений и методы разработки инвестиционной стратегии организации</p>	<p>фektivности инвестиций, формирования структуры финансовых ресурсов, дивидендной политики, применять результаты анализа инвестиций для принятия инвестиционных решений, разработки инвестиционной стратегии организации, решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации</p>	<p>ского субъекта, методами анализа инвестиций для принятия инвестиционных решений, методами разработки инвестиционной стратегии организации, методами решения управленческих задач, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации</p>
ПК-5	<p>способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>методы стратегического анализа, состав и содержание функциональных стратегий компании, требования к приему сбалансированных управленческих решений</p>	<p>проводить анализ функциональных стратегий компании</p>	<p>навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий</p>

Продолжение таблицы 1

ПК-6	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	особенности рынка научно-технической продукции; методики оценки эффективности инновационной деятельности	участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций; разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности, продуктов; оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений	практическими навыками оценки инновационных проектов; способностью эффективно организовывать групповую работу по проектированию инновационной деятельности
ПК-7	владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации	поэтапный контроль реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов	координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	базовыми приёмами поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов

Продолжение таблицы 1

	<p>управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>			
ПК-8	<p>владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений</p>	<p>правила оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении организационных изменений</p>	<p>применять полученные в процессе обучения знания в процессе организационных изменений</p>	<p>навыками документального оформления решений в управлении операционной деятельности организации</p>

## 2. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ (ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ)

### 2.1. Объем и содержание практики

Общая трудоемкость учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков составляет 12 зачетных единиц или 432 часа (табл. 2).

Таблица 2 - Структура учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков)

Курс	Учебных часов	ЗЕТ
2	216	6
3	216	6
Итого	432	12

Продолжительность: 8 недель.

Таблица 3 - Содержание учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков)

№ п/п	Разделы (этапы) практики	Виды учебной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля
2 курс				
1	Подготовительный этап	Инструктаж по технике безопасности Определение целей, задач учебной практики Разъяснение методических указаний	4	УО*
2	Выполнение программы практики			

Продолжение таблицы 3

2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Правила построения речи менеджера;</li> <li>- Процессы групповой динамики в организационной деятельности;</li> <li>- Теории мотивации, лидерства и власти и их практическое применение;</li> <li>- Управление конфликтами .</li> </ul>	<p>Мероприятия по анализу, обработке и систематизации информации</p> <p>Консультации с преподавателем</p> <p>Выполнение индивидуальных, групповых заданий</p>	88	ПП ПК
2.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление изменениями в организации;</li> <li>- Документальное оформление управленческих решений. Характеристика и правила оформления и составления документов в организации.</li> </ul>	<p>Мероприятия по анализу, обработке и систематизации информации</p> <p>Консультации с преподавателем</p> <p>Выполнение индивидуальных, групповых заданий</p>	108	ПП ПК
3	Заключительный этап	<p>Оформление работы</p> <p>Поведение итогов</p>	16	за- чёт
Итого часов (2 курс)			216	х
3 курс				
4	Подготовительный этап	<p>Инструктаж по технике безопасности</p> <p>Определение целей, задач учебной практики</p> <p>Разъяснение методических указаний</p>	4	УО
5	Выполнение программы практики			

Продолжение таблицы 3

5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формирование стратегии организации. Виды стратегий.</li> <li>-Анализ макро- и микро-окружения организации</li> <li>- Принятие инвестиционных решений в организации</li> </ul>	<p>Мероприятия по анализу, обработке и систематизации информации</p> <p>Консультации с преподавателем</p> <p>Выполнение индивидуальных, групповых заданий</p>	98	<p>ПП</p> <p>ПК</p>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Управления проектами</li> <li>- Взаимосвязь между функциональными стратегиями организации;</li> <li>- Поэтапный контроль за реализацией бизнес-плана</li> </ul>	<p>Мероприятия по анализу, обработке и систематизации информации</p> <p>Консультации с преподавателем</p> <p>Выполнение индивидуальных, групповых заданий</p>	98	<p>ПП</p> <p>ПК</p>
6	Заключительный этап	<p>Поведение итогов</p> <p>Оформление отчета</p>	16	УО
Итого часов (3 курс)			216	х
Всего, часов			432	за-чѐт

*\* Формы и методы текущего контроля: УО-устный опрос; ПП –практическая проверка; ПК –письменный контроль.*

Индивидуальные и групповые (командные) задания выдаются руководителем учебной практики на основных этапах.

Индивидуальное задание студенты выбирают самостоятельно в зависимости от своих склонностей и формирующихся профессиональных интересов из предложенного перечня. Задание согласовывается с руководителем практики. В некоторых случаях, по согласованию с руко-

водителем практики, тема учебной практики может быть предложена самим студентом. Однако она должна соответствовать функциональным задачам учебной практики. В этом случае тему индивидуального задания необходимо согласовать с руководителем практики от кафедры.

## **2.2. Порядок разделов тематического плана учебной практики по получению первичных профессиональных умений и навыков**

### **2.2.1. Групповые (командные) задания (часть 1)**

#### **а) Правила построения речи менеджера**

Для того, чтобы даже самое краткое выступление прошло успешно, необходимо придерживаться нескольких общих правил его подготовки:

1. Определить цели выступления, сформулировать, какие результаты вы хотите получить. Именно этот пункт - основа в развитии корпоративной культуры. Формулируя цель, важно просчитывать, как выступление повлияет на корпоративную культуру, задаст ли желаемые ориентиры.

2. Проанализировать аудиторию, понять настроение, опасения, ожидания слушателей.

3. Определиться с форматом и временем выступления.

4. Сформулировать основную идею, которая составит стержень выступления.

5. Составить план основной части выступления.

6. Собрать необходимый материал (цифры, факты, истории).

7. Подготовить тезисы выступления (или полный текст при необходимости), включая вступительную часть, эмоциональные вставки, связки, заключительную часть.

8. Вернуться к целям и основной идее выступления и проверить, насколько удалось достичь целей, насколько понятна и запоминаемая основная идея.

9. Провести репетицию и скорректировать выступление.

**Задание 1. Ознакомиться с примером проведения делового разговора по телефону.** Изучить основные правила беседы по телефону. Подготовить вариант делового телефонного разговора с клиентом компании.

**Задание 2. Изучить этапы подготовки делового выступления.**

## **б) Процессы групповой динамики в организационной деятельности**

Структура группы – это схема взаимоотношений в группе между ее членами в зависимости от занимаемой должности. Члены группы определяют престиж каждой должности, ее статус и значение в группе.

Структура группы может основываться не только на статусно-ролевых отношениях. В этом случае говорят о профессионально-квалификационных характеристиках и половозрастном составе.

Статус – положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус).

Роли. Каждый член группы выполняет в ней различные роли. Роли – определенный набор действий, поведение индивида, определяющиеся работой. Роли могут быть:

- предполагаемыми (ожидаемыми) - это модель поведения, ожидаемая от членов группы и определяющаяся работой;
- воспринимаемыми - модель поведения с точки зрения самого сотрудника, занимающего определенную должность;
- предписанными - фактическая модель поведения члена группы.

Все эти роли можно назвать функциональными, так как они связаны с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью и формально закреплены. Однако наряду с этим в группе складывается неформальное распределение ролей, признаваемое, как правило, всеми ее членами.

Человек, таким образом, играет в группе как функциональную, так и неформальную роль, причем один и тот же член группы может выполнять в ней несколько неформальных ролей.

Это научное направление связано с психологией, социологией, теорией коммуникаций; изучает в первую очередь поведение небольших групп.

**Процессы командообразования.** Под командообразованием понимается ее развитие из формальной, утвержденной руководством, управленческой структуры в рабочую группу с субкультурой «команда». Этапы развития команды.

1. Адаптация .
2. Группирование.
3. Кооперация.
4. Нормирование деятельности.
5. Функционирование.

## **в) Теории мотивации, лидерства и власти и их практическое применение**

### **Содержательные теории мотивации;**

Теория мотивации по А. Маслоу;  
Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда;  
Теория мотивации Фредерика Герцберга.

### **Процессуальные теории мотивации:**

Теория ожиданий;  
Теория справедливости;  
Модель Портера-Лоулера.

**Краткая характеристика.** Первая из рассматриваемых теорий со стороны содержательного подхода называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблю-

дать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клеелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к **успеху**, **стремлению к власти**, **к признанию**. При таком утверждении **успех** расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. **Стремление к власти** должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а **стремление к признанию** - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак Клеелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой. В таблице 4 отображены факторы, влияющие на удовлетворенность в работе.

Таблица 4 - Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы (табл.5).

Таблица 5 - Оценка характеристик своей работы самими рабочими

Факторы повышения производительности	Заставляют работать интенсивнее	Делают более привлекательной	И то и другое
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	27	22
Оплата, связанная с результатами труда	43	31	16
Признание и одобрение хорошо выполненной работы	41	34	17
Работа, которая заставляет развивать свои способности	40	27	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, позволяющая думать самостоятельно	37	33	17
Высокая степень ответственности	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
Работа без больших напряжений и стрессов	15	61	13
Удобное расположение	21	56	12
На рабочем месте нет шума и чистая окружающая среда	21	56	12
Хорошие отношения в коллективе	17	54	13
Хорошие отношения с непосредственным начальником	19	52	12
Достаточная информированность о ходе дел в фирме	20	49	16
Гибкий график работы	20	49	12
Значительные дополнительные льготы	27	45	18

Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенно-

сти в будущем. Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

**Процессуальные теории** не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данн ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1) усилия, 2) исполнение, 3) результат. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается, как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем. Во-первых, так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы, то исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значения двух факторов: возможности человека и его мотивация. Во-вторых, утверждается, что мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого

уровня. И наконец, в-третьих, валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация.

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

Делая общий вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации делают выбор одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получают в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

Теория справедливости является одной из наиболее красивых и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте. Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).
2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).
3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.

О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.
2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т. п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений.

Почему же возникает нарушение справедливости? Существуют четыре причины:

1. Неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.

Что хотят работники?

1. Чувства удовлетворения от работы.

2. Адекватного вознаграждения.

3. Гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю).

4. Возможности реализации всех своих способностей.

5. Разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

2. Другой причиной, в силу которой трудно сохранить справедливость, является недостаточность доверия. Иногда служащий изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с их стороны. Впрочем, весьма распространен и обратный вариант.

3. Скрытые внутренние ожидания. Благословен тот, кто ничего не ждет, т. к. ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и, когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. Накопление обид. Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный и мы не хотим этим заниматься.

И, наконец, самое главное: как может менеджер исправить ситуацию, когда происходит нарушение баланса справедливости?

Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет вам ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы поможете им стать такими. Менеджер должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, по-

ложительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас.

Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует невероятных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.

Еще одной процессуальной схемой мотивации является **модель Портера-Лоулера**. Модель Портера-Лоулера содержит в себе черты теории ожиданий и теории справедливости.

### Ситуационные задания

**Ситуация № 1** В Ваш «дружный» коллектив риходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите:

**Ситуация № 2** Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее, он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы решите данную ситуацию?

**Ситуация № 3** Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»? Свой ответ аргументируйте.

**Ситуация № 4** К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?

3. Как Вы постройте свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

Ситуация № 5 В Вашем коллективе работают следующие сотрудники:

1. Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

2. Лев Викторович - бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

3. Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами.

Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?

2. Какими способами Вам следует удовлетворять их потребности?

### **г) Управление конфликтами**

Конфликт - это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений оппонентов и т. д.

Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны:

Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент

Инцидент – это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Он приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих разрешения. Инцидент может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово, какое-то действие.

Оставлять конфликт без внимания - это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может не случиться, но уж если случится... Всеобщая аналогия между конфликтом и пожаром весьма глубокая: и тот и другой легче предотвратить, чем потушить; в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием.

Разрастание, «эскалация» конфликтов происходит обычно по такой схеме:

Межличностный конфликт - Межгрупповой – Общеколлективный конфликт.

Это объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержки у окружающих, «вербует» себе сторонников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт обрастает новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними.

Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмеша-

тельства расцениваются в коллективе как равнодушие, а то и как мало-душие.

Классификация конфликтов 1. По направленности:

- 1) «горизонтальные»
- 2) «вертикальные»
- 3) «смешанные»

2. По значению для организации:

- 1) конструктивные (созидательные)
- 2) деструктивные (разрушительные)

3. По характеру причин:

- 1) объективные
- 2) субъективные

4. По сфере разрешения:

- 1) деловой;
- 2) личностно-эмоциональный.

**Причины конфликтов.** Наиболее часто приводят к конфликтам:

- неблагоприятные условия труда;
- несовершенная система оплаты труда;
- недостатки в организации труда;
- сверхурочные работы;
- упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);
- необеспеченность заданий ресурсами;
- несоответствие прав и обязанностей и др.

**Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.** Выделяют следующие пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях:

- 1) приспособление
- 2) компромисс
- 3) сотрудничество
- 4) конкуренция

### Ситуационные задания

**Ситуация 1.** Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Вопросы:

1. Какой конфликт имел место?
2. В чем состоит причина данного конфликта?

3. Как можно преодолеть сложившуюся ситуацию? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

4. Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

**Ситуация 2.** Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

**Ситуация 3.** Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вопросы:

1. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны?
2. Какие действия Вы предпримите для разрешения конфликта между Вашими подчиненными?

**Ситуация 4.** В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового оборудования, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопросы:

1. Какие методы разрешения конфликта может использовать новый руководитель?

2. Какие действия руководителю следует предпринять, чтобы нормализовать морально-психологический климат в коллективе и обеспечить эффективное производство

#### **д) Управление изменениями в организации**

Все изменения в организации можно свести к двум типам: операционным изменениям, связанным с улучшением производственных процессов, процедур и к трансформационным изменениям, направленным на обновление организации в целом, переориентацию ее функционирования.

Основные типы изменений – это изменения миссии и целей, стратегии, технологии, структуры, продукта, людей и культуры.

Модель плановых изменений предусматривает разделение процесса изменений на пять последовательных этапов:

1) На организацию воздействуют внутренние и внешние силы, которые вызывают необходимость изменений.

2) Менеджеры изучают эти воздействия и осознают необходимость перемен.

3) Осознанная потребность изменений побуждает, инициирует поиск нововведений и их внедрение.

4) Осуществляются изменения.

5) Изменения закрепляются на основе положительных результатов. Они становятся необходимым элементом организации.

#### **Документальное оформление управленческих решений**

Управленческое решение – это нахождение оптимального варианта действий руководителя, который способствует решению ряда проблем и достижению поставленных целей.

Управленческие решения классифицируются по видам и формам.

Виды управленческих решений:

- оперативные (координационные);

- тематические;

- целевые.

По формам управленческие решения бывают устными и письменными.

Управленческие решения и действия учреждений и предприятий фиксируются в служебных документах. Документальное оформление принятого решения является первым этапом его реализации. Управленческое решение оформляется приказом, распоряжением или решением, т. е. распорядительным документом.

## Практические задания

### Задание 1. Оформить протокол

Протокол - документ, в котором фиксируются последовательность и содержание обсуждаемых коллегиальным органом (совещанием, конференцией, советом и т. д.) поставленных вопросов и принятых решений.

Первая страница протокола оформляется на общем бланке организации последующие обычных листах формата бумаги А4.

Протокол содержит следующие реквизиты:

- наименование организации;
- наименование вида документа;
- дату и номер протокола;
- место издания;
- заголовок к тексту в протоколе представляет собой название коллегиального органа, заседание которого состоялось (собрания учредителей). Заголовок формулируется в родительном падеже.

• текст протокола состоит из вводной и основной части. Во вводной части приводятся данные о председателе, секретаре и присутствующих членах коллегиального органа и излагается повестка дня. Основная часть строится в такой последовательности: СЛУШАЛИ - ВЫСТУПИЛИ - ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ). Все реквизиты и их части, кроме пунктов повестки дня, разделов СЛУШАЛИ - ВЫСТУПИЛИ - ПОСТАНОВИЛИ, печатают от левого поля формуляра.

- протокол заседания подписывают председатель и секретарь.

Протокол правления акционерного общества или совета директоров должны быть подписаны всеми присутствовавшими на собрании. В особо важных случаях выступавшие должны визировать протокол (визы проставляются на левом поле документа).

Протокол датируют тем числом, когда происходило описываемое событие. Если оно продолжалось с перерывами в течение нескольких дней, то через тире указывают даты его начала и окончания.

Существуют два вида протоколов:

- полные, в которых содержание выступлений, приводятся полностью (если доклад представлен в письменном виде, то текст доклада прилагается);

- краткие, в которых содержание выступлений формулируется тезисно, в разделе «ВЫСТУПИЛИ» указываются только фамилии выступивших. Возможен также вариант краткой формы, включающий только сведения о председателе и секретаре, количество участников, перечень рассмотренных вопросов и формулировку принятых решений.

Протоколы имеют постоянный срок хранения.

## Макет протокола

### НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРОТОКОЛ

00.00.0000

№ 00

Место составления

форма заседания

Председатель И. О. Фамилия

Секретарь И. О. Фамилия

Присутствовали 00 чел. (указываются инициалы, фамилии

или

прилагается список присутствующих в алфавитном порядке, столбцом).

Повестка дня:

1. Первый вопрос (формулировка). Доклад (наименование должности, фамилия, имя, отчество в родительном падеже).

2. Второй вопрос (формулировка). Доклад (оформление аналогичное).

1. СЛУШАЛИ: И. О. Фамилия (в именительном падеже) - краткое или развернутое изложение содержания выступления (от первого лица).

ВЫСТУПИЛИ: И. О. Фамилия - излагается содержание выступления (после фамилии в скобках может быть приведена должность выступающего).

ПОСТАНОВИЛИ:

1.1. Излагается формулировка постановления по первому вопросу - указываются действие в неопределенной форме (поручить, организовать и т. п.), исполнитель (должностное лицо, структурное подразделение), срок исполнения.

1.2. Аналогично оформляется пункт второй постановления по первому вопросу.

2. СЛУШАЛИ:

Оформление второго вопроса повестки дня строится аналогично первому.

Председатель (подпись)

И.О. Фамилия

Секретарь (подпись)

И.О. Фамилия

## **Задание 2. Оформить приказ**

Приказ - важнейший правовой распорядительный документ, издаваемый руководителем организации в целях решения возникающих в процессе деятельности стратегических и тактических задач.

Приказы издаются:

по основной деятельности (отражается организация работы предприятия, финансирование, планирование, снабжение и другим производственным вопросам);

по личному составу (регулируют прием, увольнение, перевод работников и др.).

Приказы по основной деятельности оформляют на общих бланках и бланках конкретного вида документа. В состав реквизитов приказа входят:

Текст приказа, как правило, состоит из двух частей: констатирующей и распорядительной.

Приказы могут издаваться как инициативные, так и во исполнение распорядительных документов вышестоящих организаций, органов власти и управления.

В инициативных приказах в констатирующей части излагаются основания, причины, побудившие руководителя организации издать данный приказ, указываются цели и задачи приказа.

В приказах, издаваемых во исполнение распорядительных документов вышестоящих организаций, констатирующая часть содержит название вида документа, автора, дату, номер и заголовок этого документа.

Если предписываемое действие не нуждается в разъяснении, констатирующая часть может не составляться.

Распорядительная часть начинается со слова ПРИКАЗЫВАЮ (без кавычек), печатаемого с новой строки от левого поля бланка прописными буквами. После слова ПРИКАЗЫВАЮ ставится двоеточие.

Поскольку приказ зачастую предусматривает несколько разнохарактерных действий, то его распорядительная часть делится на пункты, а иногда и на подпункты.

Каждый пункт начинается с указания в дательном падеже ответственного должностного лица или структурного подразделения, затем в сжатой, четкой формулировке излагаются предписываемые действия и указываются сроки исполнения мероприятий. Последним пунктом приказа назначается должностное лицо или структурное подразделение, которому вменяется контроль за исполнением приказа.

Приказ вступает в силу с момента его подписания и регистрации, которая проводится отдельно от других документов. Регистрационные

индексы присваиваются приказам в пределах календарного года.

Приказы подписываются руководителем организации или по его поручению заместителем руководителя.

В процессе разработки приказа составляется список рассылки, в котором указываются подразделения и должностные лица, которых касается приказ. Работник службы делопроизводства после издания приказа организует ознакомление сотрудников организации с его содержанием. Как правило, один экземпляр вывешивается на стенде объявлений, а также копируется и раздается исполнителям.

Сроки хранения приказов по основной деятельности:

- по работе предприятия в целом - от 10 лет до ликвидации предприятия (в случае, если предприятие является источником комплектования госархива, - постоянно);

- по административно-хозяйственным вопросам - пять лет.

В ряде случаев ответственному исполнителю для выполнения работы не требуется полный текст приказа. В этом случае делается выписка из него. По составу реквизитов и оформлению выписка практически не отличается от самого приказа. В выписке лишь уточняется название документа: вместо слова ПРИКАЗ печатаются слова ВЫПИСКА ИЗ ПРИКАЗА. Вместо полного текста печатается та часть приказа (пункт, пункты), которая касается непосредственно конкретного исполнителя.

Выписка заверяется секретарем и выдается ответственному исполнителю под роспись.

Макет приказа по основной деятельности

НАИМЕНОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ  
индекс предприятия связи, почтовый  
и телеграфный адрес, N° телефона,  
факса и т. д. окпо оруд

ПРИКАЗ

00.00.0000

№ 00

Место составления

Заголовок к тексту начинается

с предлога «о», отвечает на вопрос «о чем»

В констатирующей части излагаются основания, цели, побу-

дившие руководство организации издать приказ. В некоторых случаях, когда основания очевидны, констатирующая часть опускается. Распорядительная часть начинается со слова:

#### ПРИКАЗЫВАЮ:

1. В начале пункта приводится наименование должности исполнителя, его Ф.И.О., или наименование структурного подразделения (в дательном падеже), затем четко излагается содержание предлагаемых действий (начинается с глагола неопределенной формы) и указывается срок исполнения.

2. Структура последующих пунктов аналогична. Пункты могут разбиваться на подпункты (1.1, 2.3 и т. д.). В отдельных случаях текст может представляться в виде таблицы.

3. В последнем пункте приводится указание о контроле за исполнением приказа: Контроль за исполнением приказа возложить на... (указывается должность, Ф.И.О. или наименование структурного подразделения).

Наименование должности

Руководителя (подпись)

И.О. Фамилия

Визы заинтересованных лиц

Должность подпись

И. О. Фамилия

00.00.0000

Исполнитель (Фамилия)

телефон (000 00 00)

В дело 00-00 (подпись)

00.00.0000

Идентификатор

электронной копии

документа

#### **Задание 3.** Оформить решение

Решение - документ коллегиального органа (Совет директоров АО, Ученый Совет, собрания и т. п.), составляемый по организационным и производственным вопросам. Решения могут издаваться федеральными органами исполнительной власти, учеными и методическими советами, муниципальными органами управления, общественными организациями и др.

Решение имеет такую же структуру, как приказ и распоряжение, т. е. делится на констатирующую и распорядительную части.

В констатирующей части излагается состояние вопроса и формулируется конкретная задача.

В распорядительной части предлагается определенный перечень действий по решению данной задачи, а также назначаются исполнители и определяются сроки исполнения. Исполнителями могут быть как структурные подразделения, так и конкретные должностные лица. Распорядительная часть решения начинается словом РЕШИЛ (РЕШИЛА, РЕШИЛИ). Текст решения может быть разделен на пункты. Если решение вводит в действие какие-либо документы, то их следует оформить в качестве приложений.

Решения совета директоров, дирекции предприятия, собраний трудового коллектива, собраний акционеров, пайщиков имеют постоянный срок хранения.

Примерный макет решения

ЗАО «Эталон»

РЕШЕНИЕ

Совета учредителей

05.06.2009

Москва

О ликвидации ЗАО «Эталон»

№17

Совет учредителей ЗАО и связи с невозможностью далее осуществлять хозяйственную деятельность ЗАО без риска стать несостоятельным (банкротом) в силу ставших стабильными неплатежей контрагентов.

РЕШИЛ:

1. Признать нецелесообразность дальнейшей финансово-хозяйственной деятельности ЗАО.

2. Ликвидировать ЗАО с 01.08.2009.

3. Назначить ликвидационную комиссию в составе:

4. ....

7. Ликвидацию ЗАО полагать завершенной, а ЗАО - прекратившим свою деятельность с момента внесения записи об этом в государственный реестр регистрации юридических лиц.

Настоящее решение принято единогласно.

Учредители ЗАО

Подпись В.И. Смирнов

Подпись А.В. Пирогов

Подпись И.Г. Фролов

Подпись Д.М. Кудрин

## 2.2.2. Перечень индивидуальных заданий (часть 1 (теоретический раздел))

1. Появление и значение теорий мотивации
2. Охарактеризуйте содержательную теорию мотивации по А. Маслоу.
3. Охарактеризуйте содержательную теорию мотивации Дэвида Мак Клелланда
4. Охарактеризуйте содержательную теорию мотивации Фредерика Герцберга
5. Охарактеризуйте процессуальную теорию мотивации - теорию ожиданий
6. Охарактеризуйте процессуальную теорию мотивации - теорию справедливости
7. Охарактеризуйте процессуальную теорию мотивации - модель Портера-Лоулера.
8. Практическое применение методов мотивации в зарубежных компаниях
9. Мотивация в российских компаниях
10. В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)
11. Процессы командообразования
12. Трудовой коллектив и его особенности
13. Виды команд в организации и методы их развития
14. Формирование команды
15. Эффективность управления человеческими ресурсами
16. Классификация групп в организации
17. Стадии, которые проходит группа в своем развитии
18. Раскройте общие характеристики группы
19. Процессы, происходящие в группе
20. Дайте характеристику механизмов групповой динамики
21. Анализ конфликтной ситуации
22. Стратегии разрешения конфликтных ситуаций
23. Порядок разрешения конфликта
24. Понятие и классификация конфликтов
25. Методы управления конфликтами
26. Конфликтные ситуации и стратегии поведения.
27. Правила поведения в условиях конфликта

### **2.2.3. Перечень индивидуальных заданий (часть 1 (практический раздел))**

**Предложенные задания выполняются каждым студентом самостоятельно, на основе ранее изученного материала, реализуя полученные умения и навыки.**

1. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (отдела маркетинга).
2. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (отдела продаж).
3. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (отдела рекламы).
4. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (отдела закупок).
5. Подготовить проект приказа о введении в действие управленческого документооборота.
6. Подготовить проект приказа об утверждении планов развития деятельности.
7. Подготовить проект приказа о создании структурного подразделения (торгового отдела).
8. Подготовить проект приказа об утверждении и введении в действие должностной инструкции заместителя директора по коммерческим вопросам.
9. Подготовить проект приказа об утверждении и введении в действие должностной инструкции заместителя директора по производству.
10. Подготовить проект приказа об утверждении и введении в действие должностной инструкции начальника отдела сбыта.
11. Подготовить проект приказа об утверждении и введении в действие должностной инструкции начальника отдела маркетинга.
12. Подготовить проект приказа о внесении изменений в организационно-распорядительные документы.
13. Подготовить проект приказа о проведении мероприятий (семинаров, конференций и т.п.)
14. Составить и оформить протокол общего собрания трудового коллектива о принятии коллективного договора.
15. Составить и оформить протокол общего собрания трудового коллектива о внесении изменений в Устав.
16. Составить и оформить протокол собрания об организации центра исследований.
17. Составить и оформить протокол общего собрания об утвер-

ждении положения о центре исследований.

18. Составить и оформить протокол общего собрания о назначении директора центра.

19. Составить и оформить решение заседания Совета директоров об утверждении условий договора.

20. Составить и оформить решение заседания Совета директоров об изменении условий договора.

21. Составить и оформить решение заседания Совета директоров о расторжении договора.

#### **2.2.4. Групповые (командные) задания(часть 2)**

##### **е) Формирование стратегии организации**

Каждое предприятие является сложной многофункциональной системой. Формирование стратегии организации нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив. Процесс формирования стратегии включает в себе три этапа:

1. Формирование общей стратегии организации;
2. Формирование конкурентной (деловой) стратегии;
3. Определение функциональных стратегий организации.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия. Функциональные стратегии отражают конкретные пути достижения специфических целей организации, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами.

Подходы к процессу формирования иерархии стратегий:

1. Стратегическое планирование «сверху вниз», при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегий.

2. Формирование стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений.

Стратегию деятельности предприятия, которую иначе можно назвать корпоративной стратегией, детализируют с помощью функциональных стратегий. Иначе эти стратегии можно назвать рабочими стратегиями. Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена.

**Виды стратегий.** Организация должна разрабатывать следующие основные виды функциональных стратегий:

- стратегию маркетинга;
- финансовую стратегию;
- инновационную стратегию;
- стратегию производства;
- социальную стратегию;
- экологическую стратегию и др.

Набор функциональных стратегий на конкретном предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия. Ответственность за формирование функциональной стратегии лежит на руководителях отделов (подразделений).

Каждая функциональная стратегия должна содержать:

- 1) цели, условия, основные направления деятельности отдельных подразделений;
- 2) порядок, последовательность решения задач, мероприятия и средства для достижения поставленных целей.

Связи между функциональными стратегиями довольно непростые и неоднозначные, поскольку каждое подразделение, каждая служба предприятия имеют свое видение перспективы, что затрудняет согласование функциональных стратегий, иногда порождает противоречия между ними. Функциональные системы предприятия должны решать задачи по достижению общих целей.

**Задание 1.** Проанализировать сформулированные стратегические цели развития трех известных компаний.

**Задание 2.** Разработать стратегию развития компании на основании исходных данных.

### **ж) Принятие инвестиционных решений**

Принятие инвестиционного решения требует совместной работы многих людей с разной квалификацией и различными взглядами на инвестиции. Тем не менее, последнее слово остается за финансовым менеджером, который придерживается определенным правилам.

- инвестировать денежные средства в производство или ценные бумаги имеет смысл только, если можно получить чистую прибыль выше, чем от хранения денег в банке;
- инвестировать средства имеет смысл, только если рентабельности инвестиции превышают темпы роста инфляции;
- инвестировать имеет смысл только в наиболее рентабельные с учетом дисконтирования проекты.

Решение об инвестировании в проект принимается, если он удовлетворяет следующим критериям:

- дешевизна проекта;
- минимизация риска инфляционных потерь;
- краткость срока окупаемости;
- стабильность или концентрация поступлений;
- высокая рентабельность как таковая и после дисконтирования;
- отсутствие более выгодных альтернатив.

На практике выбираются проекты не столько наиболее прибыльные и наименее рискованные, сколько лучше всего вписывающиеся в стратегию фирмы.

### **з) Анализ макро- и микроокружения организации**

Анализ дальней окружающей среды предусматривает разработку экономических, социально-политических и технологических прогнозов (система PEST анализа), необходимых для обоснования долгосрочных возможностей развития предприятия в условиях прогнозируемых изменений внешней окружающей деловой среды. Такого рода прогнозы могут разрабатываться государственными учреждениями, общественными организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Для нашей страны организация такого рода центров консалтинговой помощи, связанной с разработкой указанных прогнозов, должна рассматриваться в качестве одной из важнейших задач формирования рыночной инфраструктуры.

SWOT анализ, один из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Сущность SWOT анализа заключается в анализе внутренних и внешних факторов компании, оценке рисков и конкурентоспособности товара в отрасли.

При использовании метода SWOT формируется матрица, увязывающая сильные и слабые аспекты организации с теми угрозами и возможностями, которые имеют место быть в перспективе

## **Практические задания**

**Задание 1:** Опишите ситуацию в Брянском ГАУ в области:

- 1.1. Проживания в общежитии;
- 1.2. Спортивной жизни;
- 1.3. Культурной жизни;
- 1.4. Общественного питания;
- 1.5. Коммуникаций (транспортных и информационных);
- 1.6. Познания и развития личности (образования и самообразования);
- 1.7. Охраны здоровья (профилактика и лечение);

- 1.8. Социальной среды;
- 1.9. Экологической среды.

Выявите сильные и слабые стороны данных сфер деятельности.

**Задание 2:** Выполните «PEST-анализ» для сферы деятельности: Брянского ГАУ «познание и развитие личности (образование и самообразование)» в области:

- 1.1. Проживания в общежитии;
- 1.2. Спортивной жизни;
- 1.3. Культурной жизни;
- 1.4. Общественного питания;
- 1.5. Коммуникаций (транспортных и информационных);
- 1.6. Познания и развития личности (образования и самообразования);
- 1.7. Охраны здоровья (профилактика и лечение);
- 1.8. Социальной среды;
- 1.9. Экологической среды.

Укажите политические, правовые, экономические, социально-культурные и технологические факторы:

Факторы	Воз- мож- ности	Угр озы
<b>Политические факторы:</b>		
1. Политическая идеология правительства		
2. Отношение, которое существует у правительства к различным отраслям экономики		
3. Стабильность правительства и насколько оно в состоянии проводить свою политику		
<b>Правовые факторы:</b>		
1. Действующее законодательство		
2. Состояние правопорядка в стране		
3. Общественный контроль за деятельностью правовой системы общества		
<b>Экономические факторы:</b>		
1. Инфляция (уровень и динамика)		
2. Безработица (уровень и динамика)		
3. Уровень жизни населения (величина зарплаты, пенсий, пособий, стипендий)		
<b>Социально-культурные факторы:</b>		
1. Национальный менталитет (образ жизни, психология, традиции, привычки населения)		

2. Демографическая ситуация (рождаемость, смертность, коэффициент интенсивности иммиграции и эмиграции, средняя продолжительность жизни)		
3. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы)		
<b>Технологические факторы:</b>		
1. Наличие технологий		
2. Наличие коммуникаций		

**Задание 3:** На основе информации о сильных и слабых сторонах в Брянском ГАУ в сфере деятельности «познание и развитие личности (образование и самообразование)», а так же возможностях и угрозах для данной сферы составьте матрицу «SWOT-анализа» в области:

- 1.1. Проживания в общежитии;
- 1.2. Спортивной жизни;
- 1.3. Культурной жизни;
- 1.4. Общественного питания;
- 1.5. Коммуникаций (транспортных и информационных);
- 1.6. Познания и развития личности (образования и самообразования);
- 1.7. Охраны здоровья (профилактика и лечение);
- 1.8. Социальной среды;
- 1.9. Экологической среды.

### е) Управления проектами

Проект – это определенный процесс для достижения определённых целей и решения конкретной бизнес-задачи.

Признаки проекта:

- любой проект направлен на достижение конкретных целей;
- проект включает в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- проект имеет ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- каждый проект в определенной степени неповторим и уникален.

Управление проектами представляет собой область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются чёткие цели проекта. При этом осуществляется балансирование между объёмом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками.

**Задание 1.** На основании исходных данных(по вариантам, предложенным преподавателем) оцените финансовую устойчивость предприятия.

Исходные данные для расчета финансовой устойчивости предприятия.

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.
Собственный капитал, тыс. руб.	88313	106186	124090
Заёмный капитал, тыс. руб.	3759	2668	1700
в т.ч.: - долгосрочные обязательства	1825	835	651
- краткосрочные обязательства	1934	1833	2351
Совокупный капитал, тыс. руб.	92072	108854	126441

Формулы для расчета показателей \_\_\_\_\_

Результаты расчетов целесообразно представить в виде таблицы.

#### Оценка финансовой устойчивости предприятия

Показатели	20__ г.	20__ г.	20__ г.	Отклонение 20__ г. от 20__ г. (+,-)
Коэффициент финансовой независимости				
Коэффициент концентрации заемного капитала				
Коэффициент финансовой устойчивости				
Коэффициент финансового левериджа (финансового риска)				

В процессе анализа характеризуется динамика изменения показателей, выявляются причины этих изменений, и сопоставляется значение показателей финансовой устойчивости с нормальными их ограничениями

#### и) Взаимосвязь между функциональными стратегиями компании

Корпоративная и деловая стратегии должны опираться на функциональные стратегии: маркетинговую, производственную, финансовую и другие. Только полный учет особенностей этих стратегий обес-

печивает эффективное формирование и реализацию корпоративной и деловой стратегий.

Одной из ключевых профессиональных компетенций современного руководителя является не только способность к разработке и реализации корпоративной стратегии, но и способность к анализу взаимосвязей между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Функциональная стратегия разрабатывается для управления основными функциональными направлениями компании: инновации, маркетинг, финансы, кадры и пр. Для большинства компаний ключевой подсистемой является маркетинговая.

### **к) Поэтапный контроль за реализацией бизнес-плана**

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до коммерческого производства.

Назначение контроля выполнения бизнес-плана - своевременное обнаружение отклонений от запланированной программы предпринимателя и принятие мер по их ликвидации.

В процессе анализа текущей деятельности предприятия и контроля исполнения бизнес-плана выделяют следующие этапы:

1. Определение круга лиц, контролирурующих исполнение различных статей бизнес-плана.
2. Определение набора «контрольных показателей» для анализа исполнения бизнес-плана.
3. Сбор информации о финансово - хозяйственной деятельности предприятия.
4. Представление информации в необходимой форме.
5. Сравнение плановых и фактических показателей.
6. Определение отклонений.
7. Анализ отклонений и выявление их причин.

Контроль принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию о реализации плана.

### **2.2.5. Перечень индивидуальных заданий (часть 2 (теоретический раздел))**

1. Анализ макроокружения организации
2. Анализ микроокружения организации
3. Анализ конкурентной среды: основные этапы и методы
4. Методы анализа конкурентной среды (метод Портера)
5. Методы анализа конкурентной среды (SWOT анализа )

6. Стратегия организации – формирование и разработка
7. Основные виды функциональных стратегий компании
8. Стратегия маркетинга
9. Социальная стратегия
10. Правила принятия инвестиционных решений
11. Инвестиционная стратегия организации
12. Стадии реализации инвестиционного проекта
13. Взаимосвязь функциональных стратегий организации
14. Правила комплексной оценки эффективности инноваций
15. Организация бизнес-планирования
16. Контроль реализации бизнес-плана
17. Этапы контроля реализации бизнес-плана
18. Контроль за исполнением договора
19. Участники проектов.
20. Менеджер проекта, его задачи
21. Команда проекта, ее задачи.
22. Типы организационных изменений
23. Модель процесса управления изменениями
24. Охарактеризуйте управленческие решения. Основные факторы, влияющие на процесс принятия решений.
25. Роль информации при принятии управленческих решений'
26. Классификация управленческих решений .
27. Подготовка и принятие управленческого решения

### **2.2.6. Перечень индивидуальных заданий (часть 2 (практический раздел))**

1. Проведите анализ микроокружения выбранной организации по согласованию с преподавателем (по вариантам)
2. Проведите анализ макроокружения выбранной организации по согласованию с преподавателем (по вариантам)
3. Охарактеризуйте этапы разработки стратегии компании на примере организации
4. Оцените стратегические и тактические возможности выбранной организации (ПО согласованию с преподавателем)
5. Разработка и принятие управленческого решения по реорганизации компании на основании исходной информации, представленной преподавателем
6. Разработка и принятие управленческого решения по открытию нового структурного подразделения компании на основании исходной информации, представленной преподавателем.

7. Организация выполнения решения на основании исходной информации, представленной преподавателем.
8. Организация контроля за этапами выполнения бизнес-плана развития организации
9. Составить план задач менеджера проекта
10. Сформируйте команду проекта, предложенного преподавателем.

### **3. ПОРЯДОК ПРОХОЖДЕНИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ**

#### **Руководитель практики от университета должен:**

- разработать тематику индивидуальных заданий;
- обеспечить проведение организационного собрания;
- обеспечить высокое качество прохождения практики студентами и строгое соответствие ее учебным планам и программам;
- осуществлять контроль правил по охране труда и технике безопасности;
- следить за выполнением графика прохождения практики;
- рассмотреть отчеты студентов, принять дифференцированный зачет по практике;
- представить заведующему кафедрой отчет о результатах проведения практики.

#### **Права и обязанности студента в период прохождения учебной практики**

В период практики студенты должны собрать необходимые материалы для отчета о прохождении учебной практики.

В период прохождения практики студент обязан:

- полностью выполнять задания, предусмотренные программой практики;
- своевременно составлять отчет о прохождении практики.

По окончании практики студент должен сдать руководителю практики отчет о прохождении учебной практики.

В процессе прохождения практики студент имеет право получать необходимые ему консультации по вопросам содержания практики и подготовки отчета у руководителя практики от университета.

#### 4. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ И ЗАЩИТЫ ОТЧЕТОВ ПО ПРАКТИКЕ

По результатам учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков) обучающийся представляет отчет руководителю практики для последующего обсуждения и окончательной оценки.

Перед началом практики обучающийся обязан получить индивидуальное задание (прил. 1, 2). Основные положения результатов выполнения индивидуального задания должны найти отражение в отчете о практике.

Формой отчетности по практике является отчет. Оформление отчета является важным заключительным этапом прохождения учебной практики обучающимся.

В отчет о прохождении учебной практики в следующей последовательности входят:

1. Титульный лист
2. Содержание
3. Введение
4. Основная текстовая часть отчета о прохождении учебной практики
5. Заключение.

Отчет о прохождении учебной практики начинается с **титульного листа**. Титульный лист содержит обязательные реквизиты, отраженные в прил. 3.

После титульного листа располагается раздел **«Содержание»**. В нем находят отражение структура основной текстовой части отчета и приложений со ссылкой на начальную страницу текста. Название разделов в тексте и в содержании должны соответствовать.

Во **введении** отражаются актуальность, цели и задачи практики, методы исследования.

В **основной текстовой части отчета** излагаются результаты прохождения учебной практики в соответствии с утвержденной программой.

В **заключении** формулируются основные выводы.

В период практики обучающиеся обязаны систематически вести дневник практики (прил. 4), в котором отмечают характер и содержание выполняемой работы.

Рабочий график проведения практики (при стационарном способе проведения практики) представлен в прил. 5. Совместный рабочий график проведения практики (при выездном способе проведения практики) представлен в прил. 6.

В характеристике практиканта руководитель практики от профильной организации отражает сведения о его навыках и умениях, уровне его профессиональной подготовки, об уровне освоения компетенций, объеме и качестве выполненных им поручений за период прохождения практики в соответствии с программой практики (прил. 7).

Отчеты о прохождении учебной практики защищаются перед специально создаваемой комиссией, в состав которой включаются: заведующий кафедрой, преподаватель (преподаватели) кафедры менеджмента, ответственные за проведение практики, а также могут быть приглашены представитель (представители) профильной организации.

Защита отчетов проводится в специально отведенное время и включает:

- краткое сообщение автора (7-10 минут) об объекте исследования, результатах практики, проведенных исследованиях в рамках темы с использованием презентации;

- вопросы к автору отчета и ответы на них.

При оценке знаний и умений, приобретённых обучающимися в период прохождения практики, учитывается системность, полнота и правильность ответов, понимание изученного теоретического и практического материала, уровень речевого оформления ответа.

## 5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

1. Агарков, А.П. Теория менеджмента. М.: Альфа-М, 2013. 272 с.
2. Ватолина М.В. Организация и технология документационного обеспечения управления: учебное пособие для бакалавров [Электронный ресурс]. М.: Дашков и К, 2015. 320 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/61049>. - Загл. с экрана
3. Глухов В.В. Менеджмент: учеб. для вузов. СПб.: Питер, 2009. 608 с.
4. Гусаров, Ю.В. Теория менеджмента. М.: Инфра-М, 2014. 272 с.
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов. Минск: Новое знание, 2006. 336 с.

### Дополнительная литература:

1. Казакова Е.И. Разработка и принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2011. 122 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/005/78005/files/decisionmaking.pdf>
2. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: КноРус, 2013. 499 с.
3. Попова И.В. Основы менеджмента: учеб. пособие. Иркутск: Изд-во ИрГСХА, 2014. 189 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246826>.
4. Попова И.В. Основы менеджмента: учеб. пособие. Иркутск: Изд-во ИрГСХА, 2014. 189 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246826>.
5. Пужаев А.В. Управленческие решения: учебное пособие. М.: КноРус, 2012. 185 с. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/902535> – Загл. с экрана.
6. Уейская Н.Б. Теория игр в менеджменте: учебно-методическое пособие для студентов-бакалавров аграрного университета направления подготовки 080200.62 «Менеджмент». Брянск, 2014 - Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/241484>
7. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Москва: КноРус, 2015. 346 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/916647>

### **Интернет-ресурсы:**

[www.rsl.ru](http://www.rsl.ru) (Российская государственная библиотека)

[www.gov.ru](http://www.gov.ru) (Официальная Россия в Интернет)

### **Перечень программного обеспечения**

Операционная система Microsoft Windows XP Professional Russian

Операционная система Microsoft Windows 7 Professional Russian

Операционная система Microsoft Windows 10 Professional Russian

Офисное программное обеспечение Microsoft Office 2010

Standart

Офисное программное обеспечение Microsoft Office 2013

Standart

Офисное программное обеспечение Microsoft Office 2016

Standart

Офисное программное обеспечение OpenOffice

Офисное программное обеспечение LibreOffice

Программа для распознавания текста ABBYY Fine Reader 11

Программа для просмотра PDF Foxit Reader

Программное обеспечение организаций, на базе которых проходит практика

Кафедра менеджмента

**Индивидуальное задание на выполнение учебной практики  
по получению первичных профессиональных умений и навыков  
(часть 1)**

Студенту \_\_ курса группы \_\_\_\_\_ Института экономики и агробизнеса  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество)

Вариант №\_\_\_\_

**1. Теоретическая часть задания**

Изложить письменные ответы на вопросы для последующего собеседования

Вопрос № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вопрос № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Практическая часть задания**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Задание выдал	(подпись)	И. О. Фамилия
Задание принял	(подпись)	И. О. Фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

Кафедра менеджмента

**Индивидуальное задание на выполнение учебной практики  
по получению первичных профессиональных умений и навыков  
(часть 2)**

Студенту \_\_ курса Группы \_\_\_\_\_ Института экономики и агробизнеса  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

\_\_\_\_\_  
(Фамилия, имя, отчество)

Вариант №\_\_

**1. Теоретическая часть задания**

Изложить письменные ответы на вопросы для последующего собеседования

Вопрос № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Вопрос № \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Практическая часть задания**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Задание выдал

(подпись)

И. О. Фамилия

Задание принял

(подпись)

И. О. Фамилия

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА ОТЧЕТА**  
**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО**  
**ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ»**

\_\_\_\_\_ (наименование института)

**Кафедра** \_\_\_\_\_  
(наименование кафедры проведения практики)

**ОТЧЕТ**

о прохождении \_\_\_\_\_ практики  
(наименование практики)

Студента \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Группа \_\_\_\_\_

Направление подготовки: \_\_\_\_\_

Направленность: \_\_\_\_\_

Руководители практики от профильной организации:

\_\_\_\_\_/ Ф.И.О./ \_\_\_\_\_  
(должность) (подпись) М. П.

от университета:

\_\_\_\_\_/ Ф.И.О./ \_\_\_\_\_  
(должность) (подпись) М. П.

Отчет представлен \_\_\_\_\_  
(дата, № регистрации)

Допущен к защите \_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Результаты защиты \_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Брянская область  
202\_\_ г.

## Приложение 4

### ОБРАЗЕЦ ОФОРМЛЕНИЯ ДНЕВНИКА ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Брянский государственный аграрный университет»

#### Дневник прохождения практики

Студента \_\_\_\_\_ курса, обучающегося по направлению подготовки

профиль \_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

Место практики \_\_\_\_\_

(название профильной организации)

Руководитель практики от профильной организации

(Ф.И.О.)

Дата	Содержание практики	Результат работы
<i>Согласно рабочего графика (Приложению №1 к Договору об организации и проведении практики)</i>	<i>Знакомство с организацией, изучение документов и спецификации работы организации</i>	<i>1. Ознакомился с принципами работы организации (предприятия). Узнал об обязанностях сотрудников. 2. Изучил рабочие, технические и правоустанавливающие документы организации и т. д.</i>
.....		
	<i>Оформление отчётной документации по итогам прохождения практики</i>	

Начало практики: \_\_\_\_\_ 202\_\_ года

Окончание практики: \_\_\_\_\_ 202\_\_ года

Содержание и объем выполненных работ подтверждаю:

- руководитель практики от профильной организации

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

М. П. (*подпись*)                      (*Ф.И.О.*)

- руководитель практики от университета

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

(*подпись*)                      (*Ф.И.О.*)

## Приложение 5

### Рабочий график проведения

\_\_\_\_\_ практики  
(наименование практики)

студентами группы \_\_\_\_\_ ФГБОУ ВО Брянский ГАУ направле-  
ния подготовки \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_ формы обучения \_\_\_\_\_  
(шифр, полное наименование) (очной, очно-заочной, заочной)

Дата	Мероприятие	Место	Исполнитель
Первый день практики	Вводный инструктаж, ознакомление с Программой практики, графиком и т. д.	ФГБОУ ВО Брянский ГАУ	Зав. кафедрой (за которой закреплена практика), руководитель практики от университета
			Студент
			Студент
			Студент
		.....	.....

Руководитель практики \_\_\_\_\_ /Ф.И.О./  
(подпись)

## Приложение 6

### Совместный рабочий график проведения

\_\_\_\_\_ практики  
(наименование практики)

студентами группы \_\_\_\_\_ ФГБОУ ВО Брянский ГАУ направле-  
ния подготовки \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_ формы обучения \_\_\_\_\_  
(цифр, полное наименование) (очной, очно-заочной, заочной)

Дата	Мероприятие	Место	Исполнитель
Первый день практики	Вводный инструктаж, ознакомление с Программой практики, графиком и т. д.	<i>Профильная организация</i>	Руководитель от предприятия или др. назначенное лицо
			<i>Студент</i>
			<i>Студент</i>
			<i>Студент</i>
		.....	.....
			Студент

Согласовано:

Руководитель практики от  
ФГБОУ ВО Брянский ГАУ

\_\_\_\_\_/Ф.И.О./  
(подпись)

Руководитель практики  
от \_\_\_\_\_  
(наименование профильной организации)

\_\_\_\_\_/Ф.И.О./  
М.П. (подпись)

**ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

**Характеристика**

профессиональной деятельности обучающегося во время прохождения

\_\_\_\_\_

практики

(наименование практики)

Ф.И.О обучающегося \_\_\_\_\_

Сроки проведения практики \_\_\_\_\_

*В характеристике практиканта должны быть отражены сведения о его навыках и умениях, уровне его профессиональной подготовки, об уровне освоения компетенций, объеме и качестве выполненных им поручений за период прохождения практики или НИР в соответствии с программой практики.*

Вывод:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Руководитель практики  
от профильной организации

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

Дата

М. П.

ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ РЕЦЕНЗИИ НА ОТЧЕТ

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

\_\_\_\_\_ (наименование института)

Кафедра \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (наименование кафедры организации практики)

**РЕЦЕНЗИЯ**

на отчёт по

\_\_\_\_\_ практике

\_\_\_\_\_ (наименование практики)

Студента \_\_\_\_\_ курса, группы \_\_\_\_\_ направления подготовки

\_\_\_\_\_,

(шифр, наименование)

профиль \_\_\_\_\_, форма обучения: очная/ очно-заочная/ заочная

\_\_\_\_\_ (Ф.И.О. студента)

Положительные стороны:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Недостатки, включая стиль и грамотность написания, соответствие  
программе практики и индивидуальному заданию

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Предполагаемая оценка отчета: \_\_\_\_\_

Руководитель практики от университета \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (Ф.И.О.)

Дата

# **УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ**

Подольникова Елена Михайловна  
Поседько Нина Акимовна

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПЕРВИЧНЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ**

Редактор Павлютина И.П.

---

Подписано к печати 18.05.2020 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Усл. п. л. 3,49. Тираж 100 экз. Изд. 6663.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ