

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 12.12.2024 15:05:36

Уникальный программный ключ  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра товароведения, технологии и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова  
« 17 » 01 (ЮЗГУ) 2022г.



## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ

Методические указания по выполнению практических занятий  
для студентов направления подготовки 19.04.03 «Продукты питания  
животного происхождения»

Курск 2022

УДК 620.2

Составитель: М.А. Заикина

Рецензент  
Кандидат химических наук, доцент *А.Е. Ковалева*

**Теоретические и практические аспекты подготовки  
руководителей пищевых производств** : методические указания по  
выполнению практических занятий /Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: М.А.  
Заикина. Курск, 2022. 21 с. Библиогр.: с. 20-21.

Приводится перечень практических занятий, цель их  
выполнения, материальное обеспечение, краткие теоретические  
сведения, вопросы для контроля знаний, рекомендуемую литературу.

Методические указания предназначены для студентов очной  
формы обучения направления подготовки 19.04.03 Продукты питания  
животного происхождения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 17.01.22. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 1,2. Уч. - изд. л. 1,1. Тираж 100 экз. Заказ 172 . Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Правила оформления	5
Практическая работа № 1 Типы полномочий	5
Практическая работа № 2 Определение мотивация к успеху	7
Практическая работа № 3 Методы принятия эффективных управленческих решений руководителями пищевых производств	14
Список рекомендательной литературы	20

## ВВЕДЕНИЕ

За последние несколько лет в нашей стране произошли кардинальные экономические, политические и социальные перемены. Во всех сферах общественной жизни возросла роль отдельной личности, увеличилось значение психологических особенностей, которые в большей степени, чем профессиональные характеристики, начали определять место человека в общественной жизни. Современное развитие экономических отношений и системная трансформация современного российского общества поставили перед работниками кадровых служб ряд проблем, которые никогда прежде не были так актуальны. В период начала 90-х годов многие промышленные предприятия столкнулись с рядом серьезных экономических проблем, следствием которых стало разрушение комплексной системы подготовки управленческих кадров. В результате была свернута работа по формированию кадрового резерва, а к 2000-му году средний возраст действующих руководителей приблизился к пенсионному. Поэтому сегодня значительно острее, чем прежде, необходима специальная работа по оценке и отбору и подготовке руководителей, способных в будущем обеспечить эффективность деятельности пищевых производств в целом. Создание кадрового резерва и формирование руководящего состава на уровне среднего звена, способного решать как производственные, так и управленческие задачи – одна из важнейших функций кадровой политики на современном этапе развития, от качества реализации которой зависит будущий управленческий потенциал организации.

Настоящее методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям 19.04.03 «Продукты питания животного происхождения».

В программе этой специальности предусматривается изучение дисциплины «Теоретические и практические аспекты подготовки руководителей пищевых производств». В структуре названного курса предусматривается изучение кадровой политики пищевых предприятий, оценка и подготовка кадрового персонала руководителей, управление карьерным ростом и построение эффективной команды.

## **ПРАВИЛА ОФОРМЛЕНИЯ РАБОТ**

1. Отчеты по каждой теме работы оформляются в тетради по практическим работам, которую студенты сохраняют и предоставляют при сдаче зачета.

2. В отчете указывается дата, номер и название работы, цель ее выполнения, объекты и результаты исследования. После каждого задания должно быть сделано заключение с обобщением, систематизацией или обоснованием результатов исследований.

3. Каждую выполненную работу студент защищает в течение учебного семестра.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1 ТИПЫ ПОЛНОМОЧИЙ**

**Цель работы:** изучить типы полномочий руководителей пищевых производств.

#### **Краткие теоретические сведения**

Линейные полномочия передаются непосредственно от руководителя к подчиненному, и при необходимости, далее, к другим подчиненным. При таких полномочиях можно действовать в пределах конкретной организационной структуры без согласования с другими руководителями.

Административные полномочия базируется на делегировании различных функций аппарату управления. Он занимается консультированием линейных руководителей по вопросам планирования, финансирования, сбыта продукции и т.п. Речь идет о функциях помощников и секретарей.

Разновидности административных полномочий:

- рекомендательные полномочия – линейные руководители могут обращаться за советом в соответствующую службу, но не обязательно полученные советы выполнить.

- параллельные полномочия – установление систем сбалансированной власти, что способствует созданию эффективного контроля и предотвращению ошибок. Пример, необходимость наличия двух подписей (директора и главного бухгалтера) на

платежных поручениях, направляемых в банк.

- функциональные полномочия – аппарат управления может, как начать, так и запретить порядок действий по указанию менеджера (например, единый подход по сбору данных).

### Задания

**Задание № 1.** Вы, как руководитель пищевого предприятия, всегда сами составляли отчет по текущей деятельности для вышестоящей организации. Между тем сложилось так, что Вы по объективным причинам не имеете времени составить такой отчет. У вас работает сотрудник, который не раз проявлял себя с хорошей стороны в решении не менее важных управленческих задач. И на этот раз Вам кажется, что он подойдет для составления нужного отчета. Руководствуясь правилами делегирования, разработайте план беседы с выбранным Вами сотрудником. Назовите вопросы, которые не подлежат делегированию.

**Задание № 2.** Вы приняты на должность (технолога во вновь созданный комбинат; руководителя отдела во вновь открывающийся завод). Директор предприятия предложил Вам самостоятельно разработать проект должностной инструкции, которой Вы будете руководствоваться в своей работе. Каков порядок разработки и утверждения должностной инструкции специалиста? Разработайте проект должностной инструкции технолога для работы в колбасном цеху.

Специальность	Общие положения	Функции	Должностные обязанности	Права	Ответственность

### Вопросы для контроля знаний.

1. Что представляют собой полномочия?
2. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
3. Охарактеризуйте типы полномочий.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 2**

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ**

**Цель работы:** научиться определять мотивации к достижению поставленной цели.

#### **Краткие теоретические сведения**

Мотивация — процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.

Потребности — это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, представлена в виде шести этапов:

1. Возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

2. Поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

3. Определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов: что я должен получить, чтобы устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой мере я могу добиться того, чего желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

4. Осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то,

чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

5. Получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат.

6. Устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

### **Задания.**

**Задание № 1.** Выполнить тест «Какая у Вас мотивация к успеху?» Методические указания: Если хотите узнать, насколько сильна у Вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Я легко проявляю честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других сотрудников.
20. Иногда я отказываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим сотрудникам.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.

Ответ

28 - 32 балла. Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15 - 27 баллов. Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

14 баллов и менее. Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

**Задание № 2.** В процессе жизнедеятельности люди стремятся удовлетворить различные потребности, основными из которых являются:

- 1) обеспечить материальный комфорт;
- 2) избегать неприятностей;
- 3) заработать на жизнь;
- 4) обеспечить положение в обществе;
- 5) покупать хорошие вещи;
- 6) завоевать признание и уважение.

Назовите виды потребностей. Определите, какие из предложенных в ситуации потребностей являются для Вас приоритетными. Постройте лестницу потребностей А. Маслоу и расположите свои потребности на ступенях лестницы, сделайте вывод. Какова роль руководителя в мотивации деятельности работников?

**Задание № 3.** Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

**Характеристика основных теорий мотивации**

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
<i>Содержательные теории мотивации</i>			
Теория иерархии потребностей А.Маслоу			
Двухфакторная теория Ф.Герцберга			
Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда			
<i>Процессуальные теории мотивации</i>			
Теория ожиданий В.Врума			
Теория справедливости Дж.С.Адамса			
Теория постановки целей Э.Локка			

Методические указания: Сначала сделайте данные задания индивидуально, а затем обсудите в аудитории, после чего сформулируйте общую позицию по данному вопросу.

**Задание № 4.** Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

**Задание № 5.** Обсуждая с руководителем отдела продаж вопросы мотивации сотрудников, директор заявил: «Я знаю о мотивации людей то, что главное для них – это деньги, хороший начальник и нормальные условия работы». Согласны ли Вы с ним? Проанализируйте это высказывание с позиции теорий А. Маслоу, Ф. Герцберга. Дайте свои объяснения.

**Задание № 6.** Решите ситуацию.

Коммерческий отдел райпо постоянно обеспечивал бесперебойную поставку товаров широкого ассортимента, проводил ярмарки, презентации, выставки-продажи, предлагал различные методы стимулирования торговли, что прямо влияло на рост объема продаж.

Коллектив отдела систематически поощрялся денежными премиями, которые в отделе распределял начальник поровну между всеми сотрудниками. Неожиданно главный специалист отдела Н.С. Петрова подает заявление об уходе, не объяснив причины. Ведущий

специалист по кадровой работе райпо попытался прояснить ситуацию в беседе с одной из старейших сотрудниц коммерческого отдела и вот что выяснил: Н.С. Петрова – самый инициативный сотрудник отдела, специалист высокой квалификации, умеет оценивать рынок продавца, выбрать выгодного поставщика. В общем, сама не сидела на месте и хотела, чтобы все сотрудники также относились к работе. Хорошая оценка работы всего отдела – это целиком ее заслуга. Материальное же вознаграждение за ее труд было одинаковым, как у всех остальных сотрудников.

Оцените мотивационное поведение Н.С. Петрова. Какая теория мотивации объясняет такое поведение? Каким документом должно определяться премирование работников? Какое значение имеет принцип стимулирования в практике работы?

**Задание № 7.** Решите кейс. Изучите ситуацию, ответьте на вопросы и выполните задания.

Выпускники техникума - друзья Сергей, Андрей, Ольга и Николай не виделись с тех пор, как окончили техникум, пять лет назад, и после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в техникуме и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Вспоминания не заняли много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа, - сказал Николай, - сначала, когда я пришел на завод, мне казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я понял в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то нравится командовать. Но это, видно, не для меня».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем не удовлетворена тем, что мне платят. Хотя денег на жизнь мне хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в супермаркете, все меня знают, участвовала в переговорах, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного техникума. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает

внимания на то, кто, сколько дает предприятию. Я надеялась сделать быструю карьеру, окончила институт. Но почти не вижу движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить движение на стороне – «уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру, - перебил Ольгу Сергей, - старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньги заколачивать. И получается совсем неплохо.

Зарплата у меня приличная. Отработал свое – и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, песни, свежий воздух. Что еще надо! Так что я своей работой доволен».

«Удивительные вы все люди. Все о деньгах да, о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидят пять человек в тесной комнате, мой сосед курит непрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время я получаю хорошие результаты. Ну, и жена будет против, если я захочу уйти. Как-никак, садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь, нужно думать о будущем» - так закончил свой монолог Андрей.

Ответьте на вопросы:

1. Выявите причины того, почему не оправдались ожидания по отношению к работе персонажей ситуации, определив мотивы поведения каждого из героев.

2. Последовательно проанализируйте реализацию теорий содержания и процесса мотивации на примере поведения героев ситуации.

3. Как, по вашему мнению, будет в дальнейшем строиться

отношение героев ситуации к их работе и какие шаги они предпримут для того, чтобы разрешить те проблемы, которые вызывает, или может вызвать у них неудовлетворенность работой?

### **Вопросы для контроля знаний.**

1. Дайте определение понятию мотивация.
2. Назовите основные стадии процесса мотивации.
3. В чем сущность «Теории Х» и «Теории Y» Д. Мак-Грегора?
4. Раскройте содержание теории мотивации А. Маслоу.
5. Что представляет собой теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда?
6. В чем заключается сущность двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга?
7. В чем отличие содержательных и процессуальных теорий мотивации?
8. В чем суть теории справедливости Дж. Адамса?
9. Раскройте содержание теории ожидания В. Врума.
10. Опишите теорию постановки целей Э. Локка.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ПИЩЕВЫХ ПРОИЗВОДСТВ**

**Цель работы:** изучить методы и процедуру принятия эффективных управленческих решений руководителями пищевых производств.

### **Краткие теоретические сведения**

Решение – это всегда осмысление проблем и выбор альтернативы, направление действия для разрешения проблемы.

Управленческое решение — это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Управленческое решение — выбор, который должен сделать

руководитель (менеджер), чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель управленческого решения — обеспечение достижения целей организации.

Эффективное управленческое решение — выбор, обеспечивающий наиболее экономичный способ достижения поставленных целей.

Принципы принятия решения:

1 Принцип единоначалия – решение принимается единолично.

2 Принцип единогласия – проявляется в безоговорочной поддержке выдвигаемой альтернативы.

3 Принцип большинства – вводится в действие, когда в процессе выработки решения приводятся разные мнения. В связи с этим при принятии решения прибегают к голосованию.

4 Принцип консенсуса – многоплановое согласование между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем.

5 Консенсус – это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений, которое достигается путем взаимных обсуждений и консультаций.

6 Метод «ринги» - получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания.

Необходимые элементы в принятии решений:

- наличие альтернатив (иначе безысходность);
- наличие цели (иначе бесцельность выбора);
- необходимость волевого акта лица, принимающего решение как результат борьбы различных мотивов и мнений.

Существует несколько разновидностей решений, типичных для сферы управления.

1. В процессе планирования принимаются следующие решения:

- решение о сверхзадаче и природе бизнеса;
- целях;
- взаимодействии с внешним окружением;
- стратегии и тактике, которые выбираются организацией для достижения поставленных целей.

2. В процессе организации деятельности компании принимаются следующие решения:

- структурировании работы организации;
- координации функционирования различных блоков;
- распределении полномочий между руководителями подразделений;
- структуре организации при изменении внешнего окружения.

3. В процессе мотивации персонала принимаются следующие решения:

- потребностях подчиненных;
- об удовлетворении их потребностей;
- производительности работы подчиненных и об их удовлетворенности работой.

4. В процессе контроля принимаются следующие решения:

- об измерении результатов работы;
- об оценке этих результатов;
- том, насколько достигнуты цели организации;
- корректировке целей.

### **Задания.**

**Задание № 1.** Определите последовательность действий предпринимателя для открытия (магазина «Продукты»; пиццерии «Пицца Пик»; гостиницы).

№ п/п	Действия	Последовательность
1.	Сбор и анализ информации	
2.	Подбор команды единомышленников	
3.	Прогнозные расчеты	
4.	Постановка целей	
5.	Принятие решения об открытии дела, подготовка документов	
6.	Выбор сферы деятельности	
7.	Определение путей финансирования, снабжения кадрового обеспечения	

Дайте пояснения. Назовите коллективные методы принятия решений, раскройте сущность метода «Мозговая атака».

**Задание № 2.** У руководителя производственного объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая достаточной информацией по существу вопроса, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор

оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь.

Какие действия предпримет руководитель в процессе работы по данному вопросу?

**Задание № 3.** На одном из предприятий по итогам работы за год текучесть кадров увеличилась в 2 раза. На собрании трудового коллектива отмечалось, что на предприятии плохие условия труда, быта, погрузо-разгрузочные работы выполняются ручным способом, плохой микроклимат. Директор базы издал приказ, в котором за рост текучести кадров старшему инспектору по кадрам М.И. Петровой был объявлен выговор.

Проанализируйте действия директора: Правильно ли было принято решение? Назовите причины роста текучести кадров. Какие мероприятия по закреплению работников предприятия Вы предложите? Распределите функции по выполнению намеченных мероприятий между директором и инспектором по кадрам.

**Задание № 4.** Управляющий сетью гостиниц ознакомился с годовыми отчетами об их деятельности в истекшем году, которые показали, что две гостиницы имели примерно равные материальные возможности и объем дохода за анализируемый период, однако в одной из ниже издержки были в полтора раза выше, а рентабельность – ниже и прибыль соответственно на 30% меньше. Возможно, новый главный менеджер этой гостиницы сумел сократить расходы. Что можно посоветовать управляющему другой гостиницы в этой ситуации? Какую информацию необходимо иметь, чтобы принять правильное решение?

**Задание № 5.** В практической деятельности организаций и предприятий принимается множество разнообразных решений. Объясните, какие из предложенных ситуаций требуют индивидуального или группового метода принятия решений:

- а) строительство нового предприятия;
- б) предоставление работнику очередного отпуска;
- в) распределение прибыли по итогам года;
- г) назначение на должность менеджера;
- д) разработка бизнес-плана на планируемый год;
- е) выход на новые рынки;
- ж) направление сотрудника на курсы повышения квалификации;
- з) разработка стратегии развития предприятия.

Назовите преимущества и недостатки индивидуального и коллективного методов принятия решений.

**Задание № 6.** Принятие решения (выявление оптимальной альтернативы).

1. Вы – руководитель франчайзинга (предприятия быстрого питания, реализующего гамбургеры) и собираетесь открыть 100 предприятий, работающих с раннего утра, чтобы обеспечить желающих завтраками. В качестве критериев достижения цели вы принимаете следующие:

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта будет менее 1 млн. руб., - *отказ от проекта;*

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит от 1,1 до 1,5 млн. руб. - *продолжение работы и проведение исследования по увеличению уровня сбыта;*

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит более 1,5 млн. руб.- *продолжение работы на постоянной основе.*

В течение первой недели, уровень сбыта составил 1,2 млн. руб. Каковы ваши действия?

**Задание №7.** Вы проверили четыре предприятия, расположенные в разных районах города. Реализация завтраков в трех из них составила в среднем 1,2 млн. руб., в четвертом – 0,8 млн. руб. Что вы будете делать? В качестве критериев достижения цели вы принимаете следующие:

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта будет менее 1 млн. руб., - *отказ от проекта;*

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит от 1,1 до 1,5 млн. руб. - *продолжение работы и проведение исследования по увеличению уровня сбыта;*

- если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит более 1,5 млн. руб., - *продолжение работы на постоянной основе.*

**Задание № 8.** Сформируйте группу из 5 человек. Используя метод «мозговой атаки», предложите идеи по созданию новых продуктов питания (область можно сузить — например, новое колбасное изделие и т. п.). Цель — сгенерировать как можно больше идей. После 20-минутного обсуждения составьте список идей.

Проранжируйте идеи на основе таких критериев, как:

- сложность реализации идеи,
- возможные емкость рынка,
- конкуренты,
- длительность жизненного цикла товара,
- восприятие покупателем,
- прибыль и т. п.

Выберите 2—3 наиболее привлекательные идеи и продумайте последовательность действий по их реализации в конкретном товаре. Какие способы поиска идей о новых товарах помимо указанного вы знаете?

### **Вопросы для контроля знаний.**

1. Дайте определение управленческому решению.
2. Назовите основные требования к процедуре принятия управленческих решений.
3. Перечислите основные подходы к процедуре принятия управленческих решений.
4. Основные правила принятия решений?
5. В каких случаях возникает необходимость принятия того или иного управленческого решения.
6. По каким признакам можно произвести классификацию управленческих решений?
7. Какие этапы выделяют в процессе принятия управленческих решений?
8. По каким критериям производится оценка решений?
9. Назовите способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение?

## СПИСОК РЕКОМЕНДАТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Масалова, Ю. А. Инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / Ю. А. Масалова. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-7014-0731-0 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/87107.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный
2. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом : учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. — Москва : Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. — 403 с. — ISBN 978-5-91327-046-7 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10313.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный
3. Моисеева, Е. Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии : учебное пособие / Е. Г. Моисеева. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 139 с. — ISBN 978-5-4487-0039-2 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/68732.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный
4. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 1997. - 607 с.
5. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учебное пособие / М. С. Гусарова, И. Г. Решетникова, А. В. Копытова, Е. Л. Чижевская ; Тюменский индустриальный университет. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. - 212 с. : ил., табл. - Режим доступа : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=611332>
6. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 638 с. - 55.80 р.
7. Управление персоналом на производстве [Текст] : учебное пособие / Под ред. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. - М. : ЮНИТИ, 2003. - 381 с. - (Профессиональный учебник: Менеджмент). - ISBN 5-238-00554-7 : 103.23 р.
8. Инжиева, Д. М. Управление персоналом : учебное пособие (курс лекций) / Д. М. Инжиева. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2016. — 268 с. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/73272.html> (дата обращения: 19.01.2022).  
— Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

9. Иванова-Швец, Л. Н. Международные аспекты управления персоналом : учебное пособие / Л. Н. Иванова-Швец. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 188 с. — ISBN 978-5-374-00190-7 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10719.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

10. Ричард, Темплар Правила менеджмента: как ведут себя успешные руководители / Темплар Ричард ; перевод С. Шарпай ; под редакцией Л. Мордвинцевой. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 230 с. — ISBN 978-5-9614-0852-2 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86788.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

11. Управление персоналом организации [Текст] : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 638 с.

12. Краснова, С. В. Управление персоналом [Электронный ресурс] : практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с. : ил. - Режим доступа : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612642>

13. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учебно-практ. пособие / С. В. Шекшня. - М. : Бизнес-Школа, Интел-Синтез, 1996. - 300 с.

14. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке. — Текст : электронный

15. Тайм-менеджмент для руководителей : учебно-методическое пособие / М. И. Ананич, А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 86 с. — ISBN 978-5-7782-4073-5 — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99222.html> (дата обращения: 19.01.2022). — Режим доступа: по подписке — Текст : электронный