

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ  
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики и управления
2.	Направление подготовки	38.03.01 Экономика
3.	Направленность (профиль)	Внешнеэкономическая деятельность
4.	Дисциплина (модуль)	Менеджмент
5.	Форма обучения	очная
6.	Год набора	2022

## **I. Методические рекомендации**

### **1.1. Методические рекомендации по организации работы обучающихся во время проведения лекционных и практических занятий**

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий. Самостоятельная работа студента предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий.

При изучении дисциплины студенты выполняют следующие задания:

- изучают рекомендованную литературу;
- выполняют задания, предусмотренные для самостоятельной работы.

Основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и практические занятия.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практическое занятие предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения обучающихся. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам практического занятия, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим обучающимся. В целях контроля подготовленности обучающихся и привития им навыков краткого

письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практического занятия может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к практическому занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

## **1.2 Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим) занятиям**

Практические занятия посвящены изучению наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

В ходе подготовки к семинарским (практическим) занятиям следует изучить основную и дополнительную литературу, учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Можно подготовить свой конспект ответов по рассматриваемой тематике, подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие. Следует продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной практикой. Можно дополнить список рекомендованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы

## **1.3. Методические рекомендации по созданию презентации**

Алгоритм создания презентации:

- 1 этап – определение цели презентации
- 2 этап – подробное раскрытие информации,
- 3 этап – основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;
- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;
- оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргументация – вывод.

### **Требования к оформлению и представлению презентации:**

1. Читабельность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.
6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.
7. Графика должна органично дополнять текст.
8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут.

#### **1.4. Методические рекомендации по подготовке доклада**

Алгоритм создания доклада:

- 1 этап – определение темы доклада
- 2 этап – определение цели доклада
- 3 этап – подробное раскрытие информации
- 4 этап – формулирование основных тезисов и выводов.

#### **1.5. Методические рекомендации по составлению глоссария**

1. Внимательно прочитайте и ознакомьтесь с текстом. Вы встретите в нем много различных терминов, которые имеются по данной теме.

2. После того, как вы определили наиболее часто встречающиеся термины, вы должны составить из них список. Слова в этом списке должны быть расположены в строго алфавитном порядке, так как глоссарий представляет собой не что иное, как словарь специализированных терминов.

3. После этого начинается работа по составлению статей глоссария. Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей: 1. точная формулировка термина в именительном падеже; 2. содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

При составлении глоссария важно придерживаться следующих правил:

- стремитесь к максимальной точности и достоверности информации;
- старайтесь указывать корректные научные термины и избегать всякого рода жаргонизмов. В случае употребления такового, дайте ему краткое и понятное пояснение;
- излагая несколько точек зрения в статье по поводу спорного вопроса, не принимайте ни одну из указанных позиций. Глоссария - это всего лишь констатация имеющихся фактов;
- также не забывайте приводить в пример контекст, в котором может употребляться данный термин;
- при желании в глоссарий можно включить не только отдельные слова и термины, но и целые фразы.

Основные понятия для глоссария: менеджмент, управление, организация, планирование, мотивация, контроль, управленческое решение, принятие управленческого решения, конфликт, управление конфликтом, коммуникации, стиль руководства, лидерство, методы управления, социальное партнерство.

Перечень понятий может быть дополнен.

#### **1.6. Методические рекомендации по организации занятий в интерактивной форме.**

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

В ходе лекций в качестве интерактивной формы обучения реализуется дискуссия, в ходе которой преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы слушателей на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами. Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и обучающегося, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

По дисциплине «Менеджмент» предусмотрены в качестве интерактивной формы обучения – выполнение ситуационных задач по теме 2 и по теме 3.

Ситуационные задачи используют описание реальных ситуаций в сфере менеджмента. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

При выполнении ситуационной задачи обучающиеся должны:

- внимательно ознакомиться с представленной в задаче информацией;
- исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем;
- установить логическую связь между элементами задачи;
- выяснить правомерность действий участников ситуации на основе анализа конкретных правовых норм;
- предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования конспектами лекций, основной и дополнительной литературой.

Например, выполнение ситуационной задачи по теме 2:

#### 1. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро.

Цель – определить и построить структуру данного предприятия в соответствии с вышеназванными данными, оценить ее эффективность, внести рекомендации

Выполнение ситуационной задачи по теме 3:

#### 1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Когда Владимир Федоров неправильно понял значения допустимых отклонений при обработке трубопроводной арматуры, его ошибка была замечена, но слишком поздно. К этому времени он выполнил уже половину заказа, и законченную арматуру пришлось списать в отходы. Более того, чтобы успеть выполнить заказ точно в срок, пришлось отложить другие заказы, и график работы некоторых других станочников был нарушен.

Покупатель, ожидавший выполнения своего заказа на арматуру, также испытывал неудобства и, возможно, колебания, стоит ли размещать другие заказы на предприятии, где работал Федоров.

Владимир считал, что начальник дал ему неверные инструкции, а его начальник это отрицал. Всю следующую неделю Федоров испытывал отвращение и к своему начальнику, и к своей работе. Товарищи по работе ему сочувствовали, а производительность мастерской временно упала. Через несколько недель ситуация нормализовалась, но Федоров продолжал периодически поговаривать о поиске другой работы.

Цель – определить последствия и затраты не эффективной коммуникация, дать соответствующие рекомендации руководству.

### **1.7. Методические рекомендации по решению теста**

Тестовая система предусматривает вопросы/задания, на которые обучающийся должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. Готовясь к тестированию, следует проработать информационный материал по дисциплине.

При поиске ответа необходимо проявлять внимательность, до конца прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов.

При отсутствии какого-либо одного ответа на вопрос, предусматривающий множественный выбор, весь ответ считается неправильным.

Ответы правильные выделяются в тесте подчеркиванием или любым другим допустимым символом.

### **1.8. Методические рекомендации по подготовке к сдаче зачета**

Зачет является формой итогового контроля знаний и умений студентов по данной дисциплине, полученных на лекциях, практических занятиях и в процессе самостоятельной работы.

В период подготовки к зачету студенты вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют промежуточные знания.

Подготовка студента к зачету включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса;
- подготовка к ответу на вопросы.

При подготовке к зачету студентам целесообразно использовать материалы лекций, основную и дополнительную литературу.

На зачет выносятся материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины за семестр. Зачет проводится в устной форме.

Ведущий данную дисциплину преподаватель составляет билеты, которые утверждаются на заседании кафедры и включают в себя два вопроса. Формулировка вопросов совпадает с формулировкой перечня вопросов, доведенного до сведения студентов накануне экзаменационной сессии. Содержание вопросов одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины.

В аудитории, где проводится зачет, должно одновременно находиться не более шести студентов на одного преподавателя, принимающего зачет.

На подготовку к ответу на билет на зачете отводится 20 минут.

Результат зачета выражается оценками «зачтено», «не зачтено».

Для прохождения зачета студенту необходимо иметь при себе зачетную книжку и письменные принадлежности.

За нарушение дисциплины и порядка обучающиеся могут быть удалены с зачета.

## **II. Планы практических занятий**

### **Тема 1 Введение в менеджмент.**

#### **Занятие 1-2 Эволюция управленческой мысли (4 часа)**

##### **План:**

1. Понятия управление, менеджмент, руководство.
2. Научный менеджмент Ф. Тейлора.
3. Классическая школа управления.
4. Универсальные принципы управления А. Файоля.
5. Идеальная бюрократия М. Вебера.
6. Школа человеческих отношений и идеи Э. Мейо.
7. Школа поведенческих наук Д. МакГрегора.

*Литература:* [1, с. 12-26; 2, с.13-20,29-42].

##### *Вопросы для самоконтроля*

1. Как Вы охарактеризуете сущность менеджмента?
2. В чём сущность предмета и продукта труда управленческой деятельности?
3. Каковы различия в понятиях «управление» и «менеджмент»?
4. Как вы охарактеризуете эволюцию менеджмента?
5. Какие условия развития менеджмента как науки Вы можете назвать?

6. Дайте характеристику каждой школе управления.

*Задание для самостоятельной работы*

**1.Решите тестовое задание**

1. Менеджмент-это...

- а) теория и практика, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли
- б) сознательное, целенаправленное воздействие субъекта управления на управляемую систему
- в) вид управления, полностью отвечающий потребностям развития рыночной экономики
- г) власть и искусство управления

2. Управление-это...

- а) теория и практика, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли
- б) сознательное, целенаправленное воздействие субъекта управления на управляемую систему
- в) вид управления, полностью отвечающий потребностям развития рыночной экономики
- г) власть и искусство управления.

3. Применение научных методов в управленческой практике, проведение управленческих экспериментов впервые осуществлено...

- а) А.Файолем
- б) Х.Эмерсоном
- в) Ф.Тейлором
- г) Ч.Бэббиджем

4. Последователями идей Ф.Тейлора являются...

- а) Генри Гант
- б) А.Файоль
- в) Френк Гилбрет и Лилиан Гилбрет
- г) Гаррингтон Эмерсон

5. Разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности...

- а) Генри Гант
- б) А.Файоль
- в) Френк Гилбрет и Лилиан Гилбрет
- г) Гаррингтон Эмерсон

6. Заслуга классической (административной) школы управления состоит ...

- а) в создании систематизированной теории управления, выделении управления как особого вида деятельности
- б) в создании «философии практики»
- в) в разработке штабного принципа управления
- г) в представлении управления как единого универсального процесса, состоящего из взаимосвязанных функций.

7. С именем американского социолога Э.Мэйо связывают возникновение школы менеджмента...

- а) школы психологии и человеческих отношений.
- б) классической (административной) школы

в) школы научного менеджмента

г) эмпирической школы

8. Сколько принципов управления сформировал Анри Файоль?

а) 3

б) 10

в) 14

г) 5

9. Какой принцип управления гласит, что работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника?

а) разделение труда

б) дисциплина

в) единоначалие

г) порядок

10. Овладеть способностью адаптироваться к неопределенности во внешней среде - главная задача модели менеджмента...

а) американской

б) японской

в) немецкой

г) шведской

**2. Подготовьте доклад/презентацию (по выбору студента) на тему:**

1. Современная система взглядов на управленческую науку.

2. Особенности американского менеджмента.

3. Особенности российского менеджмента.

4. Особенности японского менеджмента.

**Тема 2. Содержание менеджмента**

**Занятие 3. Организация как объект управления (2 часа)**

**План:**

1. Организация: понятие, виды, характеристики.

2. Внутренняя среда организации

3. Внешняя среда организации

4. Метод SWOT анализа внутренней и внешней среды организации.

5. Системный подход к организации управления.

6. Качества менеджера и его роль в организации

*Литература:* [2, с.19-20, 90-120].

*Вопросы для самоконтроля*

1. Перечислите типы и виды организаций.

2. Каковы факторы прямого воздействия внешней среды?

3. Какие факторы косвенного воздействия внешней среды вы знаете?

4. Каковы факторы внутренней среды организации?

5. Назовите методы анализа внутренней и внешней среды.

6. Кого можно считать менеджером?

7. Эффективность управленческого труда: понятие и подходы к оценке

*Задание для самостоятельной работы*

**1. Решите тестовое задание**

1. Организация – это:

- а) объединение хорошо знакомых людей
- б) группа людей, объединенных для достижения общих целей
- в) объединение людей, имеющих общие увлечения
- г) объединение людей, имеющих одинаковое социальное положение

2. К внутренней среде организации относятся:

- а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в) Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
- г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль .

3. К внешней среде организации непрямого действия относятся:

- а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в) Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
- г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.

4. При анализе внешней среды организации к факторам прямого воздействия относят:

- а) потребителей, поставщиков, персонал;
- б) поставщиков, собственников, законы и государственные органы, конкурентов;
- в) курс национальной валюты, инфляцию, безработицу;
- г) собственников, менеджмент, персонал компании.

5. В качестве основных факторов внутренней среды организации обычно выделяют:

- а) цели, персонал, потребителей, ресурсы;
- б) цели, структуру, ресурсы, культуру организации;
- в) потребителей, поставщиков, конкурентов, собственников, персонал;
- г) оформление офиса, корпоративный стиль, принятые нормы поведения, стиль руководства.

6. Верно ли утверждение: основной целью организации является получение прибыли?

- а) верно;
- б) неверно.

7. Менеджером можно считать:

- а) мастера производственного участка
- б) начальника отдела в организации
- в) служащего банка
- г) неформального лидера группы

8. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- а) 5;
- б) 3;
- в) 9.

9. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

- а) заместители;
- б) руководители подразделений;
- в) руководители групп.



10. Наемный профессиональный управляющий - это:

- а) собственник
- б) предприниматель
- в) менеджер
- г) консультант.

**2. Подготовьте доклад/презентацию на тему: «Портрет современного менеджера» (по выбору студента)**

### **Занятие 4-5 Сущность и классификация функций менеджмента (4 час.)**

#### **План:**

1. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование.
2. Организация как функция менеджмента.
3. Организационные структуры управления.
4. Мотивация как функция управления.
5. Координация и контроль в системе менеджмента

*Литература:* [1, с.57-62,73-95,133-141; 2, с.153-209, 213-222,232-240].

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Как вы охарактеризуете основные функции менеджмента?
2. Определите содержание планирования?
3. Назовите виды планирования, охарактеризуйте их
4. Назовите типы организационных структур и их содержание.
5. Какие задачи могут быть делегированы подчиненному, а какие должны быть реализованы руководителем?
6. В чем заключается разница между понятиями: мотивация, стимулирование, внешняя мотивация, внутренняя мотивация?
7. Опишите процесс мотивации.
8. Опишите содержательные и процессуальные теории мотивации.
9. Какие методы управления мотивацией персонала являются наиболее эффективными? Почему?
10. Какие методы управления мотивацией необходимо использовать всегда, независимо от вида компании?
11. Назовите типичные недостатки в организации контроля на предприятии.

#### **Задание для самостоятельной работы**

##### **1. Решите тестовое задание**

1. Какие задачи решаются при реализации функции планирования?
  - а) определение целей;
  - б) определение ресурсов;
  - в) координация исполнителей;
  - г) определение способов достижения целей;
  - д) распределение работ.
2. Отметьте этапы стратегического планирования:
  - а) определение миссии и целей;
  - б) расчет потребности в ресурсах;
  - в) оценка и анализ внешней среды;
  - г) выявление узких мест в производстве;

- д) управленческое обследование сильных и слабых сторон организации;
- е) определение проблем;
- ж) анализ альтернатив и выбор стратегии.

3. Какие из перечисленных пунктов относятся к формам контроля?

- а) финансовый;
- б) текущий;
- в) нормативный;
- г) маркетинговый;
- д) предварительный.

4. Как называется процесс стимулирования работника к деятельности, направленной на достижение целей организации, через удовлетворение их собственных потребностей:

- а) планирование;
- б) мотивация;
- в) контроль;
- г) организация.

5. По теории Маслоу, какие из человеческих потребностей находится на самом нижнем уровне иерархии потребностей:

- а) социальные;
- б) потребности в уважении;
- в) потребности в безопасности и защищённости;
- г) физиологические потребности.

6. Какая теория мотивации предполагает, что человек постоянно сравнивает себя с другими работниками по двум направлениям: по вкладу и по результату?

- а) теория справедливости Адамса;
- б) теория ожиданий Врума;
- в) комплексная теория мотивации Портера — Лоулера;
- г) теория постановки целей Локка.

7. Пять переменных величин: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение, уровень удовлетворенности входят в:

- а) теорию ожидания Врума;
- б) теорию потребностей Маслоу;
- в) теорию Портера и Лоулера;
- г) теорию справедливости.

8. Мотивация – это ...

- а) технология управления
- б) принцип управления
- в) функция управления
- г) способ управления

9. К материальным стимулам относятся..

- а) акции
- б) подарки
- в) присвоение звания
- г) похвала

10. К нематериальным стимулам относятся..

- а) акции
- б) подарки
- в) присвоение звания
- г) похвала

### **Решите ситуационные задачи.**

#### **1. Ситуационная задача**

Имеются следующие данные:

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро.

Цель – определить и построить структуру данного предприятия в соответствии с вышеназванными данными, оценить ее эффективность, внести рекомендации

#### **2. Ситуационная задача**

Имеются следующие данные:

Тарасу 26 лет. В компании работает 3 года, из них 2 года работал на складе. Средне-специальное образование. Ранее работал рабочим. Несмотря на то, что он не специалист в своем деле, он неплохо самостоятельно изучил ассортимент и разобрался в торговом деле. Но, составляя документы для клиентов, он делает массу ошибок. Он исполнительен, открыт в общении. Критику принимает близко к сердцу. Из продавцов он чаще всех старается избегать неприятностей – например, уступает клиентам, дает необоснованные скидки. Если работа ему полностью ясна, тогда он энергичен. Коллеги часто посмеиваются над его необразованностью и ошибками Тараса, но он не обращает на это внимания и часто обращается к ним с вопросами. Интересуется футболом, но не занимается спортом активно. Хочет получить высшее образование и заниматься складскими вопросами и логистик.

Владимиру 23 года. В компании 1 год. Закончил успешно университет, специальность экономика. Очень сообразительный, но товар знает плохо. Ему нравится разговаривать с клиентами. Владимир азартен, но настойчиво добивается результата, и радуется каждой сделке. Владимир плохо организован, слабо планирует свою деятельность. Готов обучаться, ему нравится осваивать новое. Живет с родителями, экономическое положение семьи прочное. За последние месяцы у него было 5 подруг. Он увлекается спортивными автомобилями (собирает модели) и украшает собственную «девятку». Владимир кажется очень коммуникабельным, активным, легко входящим в контакт с людьми, но очень несерьезным человеком.

Николаю 32 года. В компании работает 3 года. Ранее работал заместителем начальника отдела по продаже товаров широкого потребления. Образование: военное училище, получил звание лейтенанта. Целеустремленный, систематизирует работу, настойчив. Верит в свои возможности. У Николая нет хорошего контакта с другими продавцами. Он относится к ним надменно, часто критикует. Серьезных противоречий не наблюдается, он разумен и вежлив, выполняет в точности все предписания. Хорошо знает продукцию. В свободное время читает литературу о технике продажи. Иногда клиенты жаловались, что он слишком настойчив. Разным группам потребителей он продает одинаково хорошо. Его будущая жена – секретарь исполнительного директора средней компании. Он современен, интересуется театром. Стало известно, что Николай уже некоторое время ищет работу руководителя отдела продаж в компаниях, аналогичной Вашей. Пока безуспешно.

Цель – определить базовые потребности каждого сотрудника и предложить в соответствии с этими потребностями стимулы, которые организация может применить для стимулирования труда этих сотрудников.

## Занятие 6-7. Процесс принятия управленческих решений (4 часа)

### План:

1. Понятие управленческого решения, виды.
2. Процесс принятия управленческого решения.
3. Методы принятия управленческого решения.
4. Эффективность управленческой деятельности.

*Литература:* [1, с.39-50; 2, с.317-344]

### Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение управленческого решения
2. Какие вы знаете основные виды управленческих решений?
3. Каковы их краткие характеристики?
4. Что вызывает необходимость принятия управленческого решения?
5. Что такое проблемная ситуация?
6. Какие этапы включает процесс разработки управленческого решения?
7. Какова классификация методов принятия управленческих решений?
8. Дайте характеристику одного из методов.
9. По каким критериям можно оценить качество управленческого решения?

*Задания для самостоятельной работы:*

### 1. Решите тестовое задание

1. Необходимость принятия решений вызвана тем, что...
  - а) организации под влиянием изменений внешней среды вынуждены адаптироваться к изменяющимся условиям
  - б) в управлении организацией возникает противоречие целей и ситуации
  - в) проведена «Фотография» рабочего дня организации
2. Принятие управленческих решений в организации:
  - а) существенно отличаются от частного выбора человека,
  - б) отличается, но не существенно,
  - в) практически не отличается
3. Под технологией принятия решений понимается...
  - а) состав и последовательность этапов по разработке и выполнению решений
  - б) методы разработки и оптимизации решений
  - в) верно а) и б).
4. Выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, предполагающий набор эффективных действий по совершенствованию организации управления и направленный на достижение целей организации — это..
  - а) решение
  - б) управленческое решение
  - в) индивидуальное решение
5. Субъектом управленческого решения является...
  - а) работник организации, чья проблема решается руководителем.
  - б) лицо, принимающее решение.
  - в) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
  - г) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

6. Объектом управленческого решения является...

- а) лицо, принимающее решение.
- б) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
- в) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
- г) исполнитель решения

7. Принять управленческое решение означает...

- а) распоряжение о реализации конкретного плана.
- б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
- в) рассмотреть все возможные альтернативы.
- г) выбор одной из возможных альтернатив

8. Какая последовательность этапов отражает процесс принятия управленческого решения?

- а) проблема - принятие решения - сопровождение и контроль — организация.
- б) проблема - поиск альтернатив - принятие решения - сопровождение и контроль.
- в) проблема- постановка управленческой задачи — поиск альтернатив — сравнение и оценка — выбор — внедрение решения - сопровождение и контроль.
- г) ситуация - постановка управленческой задачи - решение - сопровождение и контроль.

9. Что такое проблемная ситуация в практике разработки управленческого решения?

- а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- б) это противоречие целей и ситуации, требующее своего разрешения.
- в) это функция управления.
- г) это способ оценки ситуации.

10. По сроку действия решения могут быть:

- а) стратегические.
- б) тактические.
- в) оперативные.
- г) все перечисленные.

### **Решите ситуационные задачи.**

1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается не желательная ситуация.
2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
3. Проанализировал имеющуюся информацию.
4. Разработал альтернативные варианты решения.
5. Выбрал решение.
6. Организовал выполнение решения.

Цель – определить, какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель, предложить правильную последовательность принятия управленческого решения.

2. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Инвестору необходимо выбрать один из двух проектов.

Ожидаемые значения прибыли (при равных инвестиционных затратах) представлены в таблице

Основные показатели проектов

Показатели	Значения показателей		
	<i>Проект А (кафе)</i>		
Прибыль, млн руб	5	10	20
Вероятность	0,6	0,3	0,1
<i>Проект В (парикмахерская)</i>			
Прибыль, млн руб	5	6	10
Вероятность	0,2	0,5	0,3

Цель – определить наиболее надежный вариант вложения капитала

### Тема 3 Социальные технологии в менеджменте

#### Занятия 8-10. Коммуникации в менеджменте. Лидерство и руководство(6час.).

##### План:

1. Содержание коммуникационного процесса.
2. Виды коммуникаций.
- 3.Формы и средства коммуникаций в организации.
4. Стили лидерства и менеджмента.
- 5.Власть и авторитет менеджера

*Литература: [2, с. 345-376,382-393].*

##### Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные элементы и этапы коммуникационного процесса.
2. Охарактеризуйте горизонтальные и вертикальные коммуникации, область и специфику их применения.
- 3.Назовите организационные факторы, влияющие на возникновение барьеров в коммуникационном процессе.
4. Какие технические навыки следует развивать у сотрудников организации для повышения эффективности коммуникационного процесса?
5. Укажите принципиальную разницу между понятиями лидерство и руководство.
6. Охарактеризуйте стили лидерства по классификации Ренсиса Лайкерта.
7. Охарактеризуйте стили лидерства по классификации Р. Блейка и Дж. Мутон.
8. Охарактеризуйте виды власти по классификации Френча Рейвена.

##### 1.Решите тестовое задание

1. Коммуникация – это:

- а) обмен информацией;
- б) средство общения;
- в) канал общения

2.Коммуникационный процесс включает в себя этапы (выберите правильную последовательность)

- а) отправитель, послание, канал связи, получатель и обратная связь
- б) приема, послание, канал связи, получатель, расшифровки и использования информации
- в) расшифровки, использования, формирования, передачи и приема информации
- г) отправитель, расшифровки, использования, формирования и передачи информации

3.Коммуникации в организации важны...

- а) только для систем управления
- б) для управленческих и производственных систем
- в) для всей организации в целом

г) только для отдельных структур организации

4. Обязательность контактов участников коммуникации, независимо от их симпатий и антипатий является особенностью....

- а) межличностной коммуникации
- б) деловой коммуникации
- в) социальной коммуникации
- г) корпоративной коммуникации

5. В организации выделяются направления коммуникации...

- а) вертикальные и линейные
- б) горизонтальные и восходящие
- в) вертикальные и горизонтальные
- г) активные и нисходящие

6. Среди вертикальных коммуникаций различают...

- а) восходящие и деструктивные
- б) восходящие и нисходящие
- в) нисходящие и конструктивные
- г) восходящие и конструктивные

7. Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы и направлять их усилия на достижение целей организации, не используя властные полномочия:

- а) лидерство
- б) руководство
- в) дифференциация
- г) мотивация

8. Стил ь управления - это:

- а) способы, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных
- б) форма отношений с руководством организации
- в) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
- г) распорядок работы учреждения.

9. Тип власти, который может использовать менеджер:

- а) экспертная;
- б) эталонная;
- в) законная;
- г) все ответы верны.

10. Обратная связь характеризуется тем, что:

- а) позволяет определить степень понятности сообщения адресату;
- б) позволяет скорректировать его для увеличения понятности;
- в) является односторонней;
- г) позволяет контролировать эффективность коммуникации.

**Решите ситуационные задачи.**

1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Малое предприятие ООО «Альфа» специализируется на пошиве спортивной одежды. Бизнес развивается, и компания достигла уже определенных успехов. Однако постепенно стало сказываться отсутствие новых технологий в работе служб. Рост компании замедлился

из-за несовершенных бухгалтерии и складской системы. Предприятие удерживало для работы с финансовой документацией и денежными ресурсами одного штатного бухгалтера и компьютерного оператора по совместительству. Замедление роста не обеспечивало получения запланированных доходов и вызвало угрозу появления финансовых трудностей по уплате процентов за пользование банковским кредитом. На складах предприятия царил хаос. Клерки ходили между тюками вещей с длинными громоздкими списками в руках. Нереализованный товар валялся в тюках. В целом годовой товарооборот уменьшился в 1,5—2 раза. Кроме этого, большие остатки нереализованной продукции привели к затовариванию складов, часть из которых предприятие вынуждено было дополнительно арендовать.

Руководство ООО «Альфа» решило заказать компьютерной фирме разработку компьютерной базы данных, которую можно использовать для осуществления контроля за производством и реализацией продукции, проводить финансовые операции. ООО «Альфа» закупило необходимое компьютерное оборудование, наняло бухгалтера, который имеет навыки работы на компьютере и умеет работать со специальным программным обеспечением. Предприятие отказалось от услуг временной машинистки и стало получать счета-фактуры по электронной почте через день после продажи.

В результате складские операции стали более эффективными. Если за год до этого четыре клерка работали с 8 до 19 часов, то после внесения изменений ту же работу выполняли два клерка с 9 до 17 часов. Годовой товарооборот вырос в 5 раз.

Цель – определить процесс прохождения потока данных и информации через различные отделы компании (от закупки сырья до реализации готовой продукции) при существовании старой системы управления. Предложить внутренние и внешние источники информации, необходимые для принятия решений по управлению бизнесом ООО «Альфа».

## 2. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Когда Владимир Федоров неправильно понял значения допустимых отклонений при обработке трубопроводной арматуры, его ошибка была замечена, но слишком поздно. К этому времени он выполнил уже половину заказа, и законченную арматуру пришлось списать в отходы. Более того, чтобы успеть выполнить заказ точно в срок, пришлось отложить другие заказы, и график работы некоторых других станочников был нарушен. Покупатель, ожидавший выполнения своего заказа на арматуру, также испытывал неудобства и, возможно, колебания, стоит ли размещать другие заказы на предприятии, где работал Федоров. Владимир считал, что начальник дал ему неверные инструкции, а его начальник это отрицал. Всю следующую неделю Федоров испытывал отвращение и к своему начальнику, и к своей работе. Товарищи по работе ему сочувствовали, а производительность мастерской временно упала. Через несколько недель ситуация нормализовалась, но Федоров продолжал периодически поговаривать о поиске другой работы.

Цель – определить последствиям и затраты не эффективной коммуникация, дать соответствующие рекомендации руководству.

## 3. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Руководитель производства вызывает мастера цеха и, ставя ему задачу, объясняет, почему именно он должен курировать работу строителей-подрядчиков: «Ты знаешь, я вчера весь вечер изучал личные дела тех, кому мог бы доверить эту задачу. Обнаружил, что из всех нас только у тебя, Егор, есть строительное образование. Только ты сможешь понять, что там происходит на стройплощадке. Ну как, возьмешься?» Мастер цеха (который собирался сопротивляться до последнего) развел руками и... согласился.

Цель – определить стиль руководителя, методы управления и оценить их эффективность.



## Занятие 11-12 Управление конфликтами. Социальное партнерство (4 часа)

### План

1. Сущность и виды конфликтов.
2. Основные источники возникновения конфликтов в организации.
3. Способы разрешения конфликтов.
4. Содержание социального партнерства
5. Переговорный характер разрешения разногласий, как позиция социального партнерства.

*Литература: [1, с.287-291,304-312;2, с.411-4151]*

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. В чем состоит сущность конфликта в организации
2. В чем заключаются особенности функциональных и дисфункциональных конфликтов?
3. Каковы источники возникновения конфликтов?
4. Назовите основные виды конфликтов и дайте им краткие характеристики
5. Каковы основные методы управления конфликтами?
6. Какие направления деятельности включает социальное партнерство?

#### **1.Решите тестовое задание**

1. Возможные причины возникновения конфликтов в организации:
  - а) погодные условия;
  - б) плохое самочувствие;
  - в) семейные проблемы;
  - г) личная неприязнь;
  - д) финансовые трудности;
  - е) экономическая обстановка;
  - ж) качественные условия труда;
  - з) наличие социального пакета;
  - и) отсутствие четких должностных инструкций.
2. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам, является:
  - а) конфронтация;
  - б) соперничество;
  - в) конкуренция.
3. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия называется:
  - а) конфликтом;
  - б) конкуренцией;
  - в) соревнованием.
4. Конфликты в организации — это:
  - а) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации;
  - б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;
  - в) конфликты между руководством организации и ее сотрудниками.
5. Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижению эффективности организации – это...
  - а) деструктивный

- б) конструктивный
- в) функциональный
- г) дисфункциональный.

6. Конфликт, который ведет к повышению эффективности организации, дает дополнительную информацию о проблеме и вариантах её решения – это....

- а) деструктивный
- б) конструктивный
- в) функциональный
- г) дисфункциональный.

7. Помогает обеспечивать взаимную заинтересованность разных групп организации:

- а) социальное партнерство
- б) бизнес- партнерство
- в) государственно-частное партнерство

8. Социальное партнерство характеризуют следующие позиции:

- а) участие работников организации в управлении
- б) переговорный характер разрешения разногласий в организации
- в) конфликты между субъектами социального взаимодействия.

9. Первая модель социального партнерства предполагает:

- а) активное участие государства в регулировании социальной политики
- б) регулирование взаимодействия бизнес — общество практически без вмешательства государств
- в) объединение положений первой и второй моделей.

10. Вторая модель социального партнерства предполагает:

- а) активное участие государства в регулировании социальной политики
- б) регулирование взаимодействия бизнес — общество практически без вмешательства государств
- в) объединение положений первой и второй моделей.

## **2. Составьте глоссарий по темам 1-3.**

Основные понятия: менеджмент, управление, организация, планирование, мотивация, контроль, управленческое решение, принятие управленческого решения, конфликт, управление конфликтом, коммуникации, стиль руководства, лидерство, методы управления, социальное партнерство.

### **Решите ситуационные задачи.**

#### **1. Ситуационная задача**

Имеются следующие данные:

На заседании Совета директоров туристической фирмы выяснилось, что члены Совета получают важные отчеты слишком поздно, не успевают должным образом с ними ознакомиться и подготовиться к работе. Защищаясь, два административных работника утверждали, что почти невозможно писать отчеты в офисе, где их беспрерывно отвлекают телефонные звонки или посетители. Трудно работать дома, поскольку компьютер с текстовым редактором нужен в офисе. Председатель Совета директоров должен найти решение проблемы.

Цель – определить причину и тип конфликта, предложите пути решения конфликта.

#### **2. Ситуационная задача**

Имеются следующие данные:

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

Цель – определить виды конфликта отраженные в ситуации, предложить руководителю предприятия пути решения конфликта.