

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Мурманский арктический государственный университет»  
(ФГБОУ ВО «МАГУ»)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОП.12 Менеджмент**

---

**программы подготовки специалистов среднего звена  
40.02.01 Право и организация социального обеспечения**

---

**УТВЕРЖДЕНО**

Директор Колледжа ФГБОУ ВО «МАГУ»



\_\_\_\_\_/ Козлова Н.В./  
Ф.И.О.

Мурманск

2022

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	4
3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	9
4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	10
5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ И ИНВАЛИДОВ	89

# 1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

## Менеджмент

### 1.1. Область применения программы

Программа учебной дисциплины Менеджмент разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС) по специальности (специальностям) среднего профессионального образования (далее СПО) 40.02.01 Право и организация социального обеспечения.

Программа учебной дисциплины может быть использована в дополнительном профессиональном образовании и профессиональной подготовке работников в области экономики и управления.

### 1.2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы:

Учебная дисциплина Менеджмент входит в общепрофессиональные дисциплины профессионального цикла учебного плана специальности.

### 1.3. Цели и задачи дисциплины – требования к результатам освоения дисциплины:

В результате изучения дисциплины студенты должны:

#### **уметь:**

направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;

принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;

мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;

применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;

#### **знать:**

особенности современного менеджмента;

функции, виды и психологию менеджмента

основы организации работы коллектива исполнителей;

принципы делового общения в коллективе;

особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;

информационные технологии в сфере управления

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

В процессе освоения дисциплины у обучающихся должны формироваться общие компетенции (ОК) и профессиональные компетенции (ПК):

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 10. Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.

ОК 11. Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.

ОК 12. Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.

ПК 1.2. Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.

ПК 2.3. Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.

#### **1.4. Рекомендуемое количество часов на освоение программы дисциплины:**

максимальной учебной нагрузки обучающегося - 66 часов, в том числе:

обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося - 44 часа;

самостоятельной работы обучающегося - 22 часа.

## **2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы по очной форме:**

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Объем часов</b>
<b>Максимальная учебная нагрузка (всего)</b>	66
<b>Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)</b>	44
в том числе:	
практические занятия	10
<b>Самостоятельная работа обучающегося (всего)</b>	22
в том числе:	
Итоговая аттестация в форме дифференцированного зачета	

### **2.2. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы по заочной форме:**

<b>Вид учебной работы</b>	<b>Объем часов</b>
<b>Максимальная учебная нагрузка (всего)</b>	66
<b>Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)</b>	12
в том числе:	
практические занятия	4
<b>Самостоятельная работа обучающегося (всего)</b>	54
в том числе:	
Итоговая аттестация в форме дифференцированного зачета	

### 2.3. Тематический план и содержание учебной дисциплины «Менеджмент»

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, практических и самостоятельных работ обучающихся по дисциплине «Менеджмент»	Объем часов
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Введение	<b>Содержание учебного материала</b> Сущность и происхождение понятия "менеджмент". Цели и задачи курса. Взаимодействие менеджмента с другими дисциплинами. Роль курса в подготовке будущих специалистов. История развития менеджмента.	2
<b>Тема 1.1.</b> Управление и менеджмент	<b>Содержание учебного материала</b> Сущность понятия "управление", его отличие от менеджмента. Основные виды управления, и место менеджмента среди них. Сущность и содержание понятия «менеджмент». Цели и задачи менеджмента. Объект, субъект управления. Основные принципы и закономерности управления. Значение менеджмента в современном мире.	2
<b>Тема 1.2.</b> Организация и менеджмент	<b>Содержание учебного материала</b> Организация: общее понятие, основные черты. Необходимость управления организацией. Организация как совокупность ресурсных элементов. Организация как совокупность факторов. Организация как элемент среды. Факторы, воздействующие на организацию. Косвенные факторы воздействия. Факторы непосредственного (прямого) воздействия на организацию. Формальные и неформальные организации. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Иерархия управления.	2
<b>Тема 1.3.</b> Функции и методы менеджмента	<b>Содержание учебного материала</b> Управленческий цикл. Сущность и характеристика основных функций управления предприятием. Взаимосвязь функций менеджмента. Методы управления: сущность и виды. Экономические методы управления. Организационно-распорядительные методы управления. Правовые методы управления. Социально-психологические методы управления. Значение методов управления, область и особенности применения.	2
	<b>Самостоятельная работа:</b> Реферат на тему «Научные подходы к управлению»	4
<b>Тема 2.1.</b>	<b>Содержание учебного материала</b>	4

Планирование и контроль	<p>Планирование деятельности предприятия: общая характеристика. Основные виды планирования. Процесс планирования, его основные этапы. Миссия организации: факторы влияния, сферы влияния. Функции миссии. Сущность целей организации. Классификация целей. Иерархия целей. Основные принципы разработки целей. Требования, предъявляемые к правильно сформулированным целям. Основные этапы формирования целей. Сущность, основные виды и этапы контроля. Основные сферы контроля в организации. Учет и мониторинг. Самоконтроль.</p> <p><b>Самостоятельная работа:</b> Составление модели жизненного плана.</p>	2
<p><b>Тема 2.2.</b> Стратегия организации</p>	<p><b>Содержание учебного материала</b> Типы стратегий бизнеса. Области выработки стратегий. Эталонные стратегии развития. Шаги определения стратегии. Выбор стратегии. Стадии выполнения стратегии. Основные методы разработки стратегии.</p> <p><b>Самостоятельная работа:</b> Определение стратегии и тактики конкретного предприятия.</p>	2
<p><b>Тема 3.1.</b> Принятие решений</p>	<p><b>Содержание учебного материала</b> Управленческие решения, их виды. Этапы разработки и принятия решений. Изучение проблемы, уяснение цели, ситуации, анализ информации, подготовка альтернативных вариантов решения, принятие оптимального решения. Реализация решений и контроль за их выполнением. Тип мышления при принятии решений. Уровни принятия решений в организации. Стили принятия решений в организации.</p> <p><b>Практические занятия:</b> Упражнения по принятию индивидуальных и коллективных управленческих решений.</p> <p><b>Самостоятельная работа:</b> Реферат «Управленческие решения в условиях риска»</p>	2
<p><b>Тема 3.2.</b> Власть и лидерство в организации</p>	<p><b>Содержание учебного материала</b> Власть: сущность понятия, классификация его видов. Влияние и авторитет. Источники власти в организации. Отличие менеджера от лидера. Сущность и содержание лидерского стиля. Общая характеристика лидерских теорий. Традиционные 3 стиля руководства К. Левина: демократический, авторитарный и либеральный. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мутона. Управление конфликтами.</p> <p><b>Самостоятельная работа:</b> Определение стиля управления по «Решетке менеджмента». Разбор конкретных ситуаций по взаимоотношениям и взаимодействиям</p>	2
		4

	ствию руководителей и подчиненных. Оценка действий руководителя.	
<b>Тема 3.3.</b> Коммуникации в управлении	<b>Содержание учебного материала</b> Общее понятие коммуникаций в управлении организацией. Сущность и основные элементы коммуникационного процесса Сущность и характеристика основных коммуникационных стилей. Невербальная коммуникация. Информационные потоки, состав, виды и требования, предъявляемые к информации. Материально-техническая база информации. Новые информационные технологии.	2
	<b>Самостоятельная работа:</b> Сообщение «Современные информационные технологии»	2
<b>Тема 4.1.</b> Деловое общение	<b>Содержание учебного материала</b> Деловое общение. Кодекс делового общения. Правила служебной этики. Деловые отношения руководителя и подчиненных. Деловое совещание. Классификация деловых совещаний. Организация проведения совещаний. Протокол совещания. Переговоры. Подготовка, проведение и завершение деловых переговоров. Анализ итогов деловых переговоров. Телефонные переговоры.	4
	<b>Практические занятия:</b> Составление плана поведения совещаний, переговоров, бесед.	4
<b>Тема 4.2.</b> Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	<b>Содержание учебного материала</b> Планирование работы менеджера. Затраты и потери рабочего времени. Основные направления улучшения использования времени. Организация рабочего дня, рабочей недели, рабочего места. Улучшение условий и режима работы. Рабочее место руководителя, его эргономические характеристики.	2
<b>Тема 5.1.</b> Управление персоналом организации	<b>Содержание учебного материала</b> Система управления персоналом организации. Сущность и задачи управления персоналом. Методология управления персоналом. Содержание и задачи кадровой политики. Формирование и рациональное использование трудового потенциала. Адаптация и развитие персонала. Планирование трудовой карьеры работников.	2
	<b>Самостоятельная работа:</b> Реферат «Теории мотивации».	4
<b>Тема 5.2.</b> Мотивация трудовой деятельности	<b>Содержание учебного материала</b> Сущность понятия мотивация. Мотивация и мотивирование. Стимулы и мотивы. Стимулирование. Основные элементы мотивационного процесса. Мотивационная структура, ее сущность и содержание. Основные элементы	4

	мотивационной структуры. Потребности человека: сущность и виды; материальные и нематериальные потребности человека. Мотивационные предпочтения. Интересы, ценности и ценностные ориентации: сущность, виды и значение в менеджменте и трудовой деятельности. Теории мотивации: классификация.	
	<b>Практические занятия:</b> Оценка систем мотивации на конкретном предприятии.	4
	<b>Дифференцированный зачет</b>	2
	<b>Всего:</b>	34+10 пр.+22 с.р.

### 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Реализация программы дисциплины требует наличия учебного кабинета менеджмента и экономики организации.

Оборудование учебного кабинета:

- посадочные места по количеству обучающихся;
- рабочее место преподавателя.

Технические средства обучения:

- компьютер с лицензионным программным обеспечением и мультимедиапроектор.

#### 3.2. Информационное обеспечение обучения

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы.

##### Основные источники:

1. [Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для СПО / Э. М. Коротков. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 640 с. — \(Серия : Профессиональное образование\). — ISBN 978-5-9916-9689-0. — Режим доступа : \[www.biblio-online.ru/book/9B2B615E-3CF7-4285-9010-C0CECF045593\]\(http://www.biblio-online.ru/book/9B2B615E-3CF7-4285-9010-C0CECF045593\).](#)
2. [Астахова, Н. И. Менеджмент : учебник для СПО / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин ; под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 422 с. — \(Серия : Профессиональное образование\). — ISBN 978-5-534-03680-0. — Режим доступа : \[www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C\]\(http://www.biblio-online.ru/book/9E8E2EFB-1214-46B9-8877-5437C9DF510C\).](#)

##### Дополнительные источники:

1. Менеджмент : учебник / Гос. ун-т управления ; [коллектив авторов] ; под ред. М. Л. Разу. - М. : КноРус, 2013. - 478 с. - Список лит.: с. 471-472. - ISBN 978-5-406-03131-5 [Гриф] : 363-00.
2. Менеджмент : учебник для бакалавров : [учебник для студ. вузов по направл. и спец. "Менеджмент"] / Александр Николаевич Алексеев [и др.] ; под общ. ред. И. Н. Шапкина . - М. : Юрайт, 2012. - 690 с. : ил. - (Бакалавр). - Авт. указаны на с. 7. - Библиогр. в конце глав. - ISBN 978-5-9916-1486-3. - ISBN 978-5-9692-1241-1[Гриф УМО] : 367-95.
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник для студ. вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации" / В. Р. Веснин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2008. - 512 с. - ISBN 978-5-392-00025-8 [Гриф] : 200-00.
4. [Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. П. Михалева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 191 с. — \(Серия : Профессиональное образование\). — ISBN 978-5-534-03641-1. — Режим доступа : \[www.biblio-online.ru/book/76DCFB8D-E01D-4A3B-8C8F-760B50BBD975\]\(http://www.biblio-online.ru/book/76DCFB8D-E01D-4A3B-8C8F-760B50BBD975\).](#)

[Менеджмент. Практикум : учебное пособие для СПО / Ю. В. Кузнецов \[и др.\] ; под ред. Ю. В. Кузнецова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 246 с. — \(Серия : Профессиональное образование\). — ISBN 978-5-534-02464-7. — Режим доступа : \[www.biblio-online.ru/book/1AF41788-4E77-4C8F-8839-9F947E0A48F1\]\(http://www.biblio-online.ru/book/1AF41788-4E77-4C8F-8839-9F947E0A48F1\).](#)

## Интернет-ресурсы:

<http://ecsocman.edu.ru>

<http://www.businesspress.ru>

<http://www.ts-ru.com>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.nickgs.narod.ru>

<http://www.allbest.ru/libraries.htm>

<http://www.aup.ru/management/>

[http://dlastudenta.narod.ru/  
management](http://dlastudenta.narod.ru/management)

## 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 4.1. Общие сведения

Комплект оценочных средств (КОС) предназначен для проверки результатов освоения учебной дисциплины ОП.12 Менеджмент основной профессиональной образовательной программы по специальности 40.02.01 «Право и организация социального обеспечения».

### 4.2. Перечень формируемых знаний, умений и компетенций

В результате освоения учебной дисциплины ОП.12 Менеджмент обучающийся должен обладать предусмотренными ФГОС СПО по специальности следующими умениями, знаниями, которые готовят к формированию профессиональных компетенций, и общими компетенциями:

#### Умения

- У 1 направлять деятельность структурного подразделения организации на достижения общих целей;
- У 2 принимать решения по организации выполнения задач, стоящих перед структурным подразделением;
- У 3 мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;
- У 4 применять приемы делового общения в профессиональной деятельности.

#### Знания

- З 1 особенности современного менеджмента;
- З 2 функции, виды и психологию менеджмента;
- З 3 основы организации работы коллектива исполнителей;

- 3 4 принципы делового общения в коллективе;
- 3 5 особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;
- 3 6 информационные технологии в сфере управления.

### **Общие компетенции**

- ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
- ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
- ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
- ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
- ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.
- ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
- ОК. 10 Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.
- ОК.11 Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.
- ОК.12 Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.

### **Профессиональные компетенции**

- ПК 1.2. Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.
- ПК 2.3. Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.

Оценочные средства включают контрольные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации.

Итоговой формой аттестации по учебной дисциплине является *дифференцированный зачет*.

Студенты допускаются к диф.зачету при наличии результатов текущей аттестации, предусмотренных учебным планом соответствующего семестра.



### 4.3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ, ПОДЛЕЖАЩИЕ ПРОВЕРКЕ

В результате аттестации по учебной дисциплине осуществляется комплексная проверка следующих умений и знаний, а также динамика формирования общих компетенций:

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Показатели оценки результата	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
<b>Умения</b>		
<p>У.1. Направлять деятельность структурного подразделения организации на достижения общих целей;</p> <p>ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.</p> <p>ОК. 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.</p> <p>ОК. 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.</p> <p>ОК. 6. Работать в коллективе и команде, эффек-</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рациональность планирования и организации работы подразделения,</li> <li>– выбор и применение методов стратегического и оперативного планирования, прогнозирования и организации работы подразделения;</li> <li>– выбор и применения методов анализа внутренней и внешней среды организации;</li> <li>– оперативность поиска необходимой информации с использованием различных средств;</li> <li>– обоснованность выбора и оптимальность состава источников информации для решения профессиональных задач и самообразования;</li> </ul>	<p>решение ситуационных задач (кейс-стади), результаты выполнения практических заданий и самостоятельной работы</p>

<p>тивно общаться с коллегами, руководством, потребителями.</p> <p>ОК. 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.</p> <p>ОК. 10 Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.</p> <p>ОК. 12. Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.</p>		
<p>У. 2 принимать решения по организации выполненных задач, стоящих перед структурным подразделением;</p> <p>ОК. 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.</p> <p>ОК. 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.</p> <p>ОК. 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– результативность решения профессиональных проблем;</li> <li>– оперативность решения нестандартных задач;</li> <li>– анализ профессиональной ситуации с позиции возможностей и ожидаемых рисков;</li> <li>– проявление ответственного отношения к выполнению групповых заданий, нацеленность на результат;</li> <li>– определение управленческих решений как связующего процесса, сущности основных типов моделей принятия решений;</li> <li>– перечисление классификаций управленческих решений;</li> <li>– характеристика факторов, влияющих на процесс принятия решений.</li> </ul>	<p>решение ситуационных задач (кейс-стади), результаты выполнения практических заданий и самостоятельной работы</p>

<p>ОК. 10 Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.</p>		
<p>У. 3 мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями;</p> <p>ОК. 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.</p> <p>ОК. 10 Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выявление потребностей, мотивов и ценностей работников;</li> <li>– обоснованный выбор и реализация различных мотивационных моделей в деятельности организации;</li> <li>– разработка мотивационной политики предприятия.</li> </ul>	<p>решение ситуационных задач (кейс-стади), результаты выполнения практических заданий и самостоятельной работы</p>
<p>У. 4 применять приемы делового общения в профессиональной деятельности.</p> <p>ОК.11 Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.</p> <p>ОК.12 Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснованность постановки цели, выбора и применения методов и способов проведения бесед, совещаний и т. д.</li> <li>– соответствие выбранных методов делового общения в коллективе их целям и задачам;</li> <li>– соответствие приемов делового общения конкретной ситуации;</li> <li>– результативность общения с сокурсниками, коллегами, руководством;</li> <li>– успешность применения на практике коммуникативных качеств личности в процессе общения с сокурсниками, педагогами, сотрудниками, руководством, работодателем;</li> <li>– соблюдение принципов профессиональной этики</li> </ul>	<p>решение ситуационных задач (кейс-стади), результаты выполнения практических заданий и самостоятельной работы</p>

Знания		
3. 1 особенности современного менеджмента;	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перечисление основных черт и принципов современного менеджмента,</li> <li>– характеристика факторов, определяющих его современный контекст: глобализация, интернационализация, проблемы ресурсов, экология, неравномерность социального развития;</li> <li>– определение предпосылок возникновения менеджмента и описание его исторического развития;</li> <li>– изложение особенностей национально-культурных моделей менеджмента, влияние государства на развитие менеджмента;</li> <li>– характеристика основных положений школ менеджмента.</li> </ul>	оценка решения тестовых заданий, результатов самостоятельной работы
<p>3. 2 функции, виды и психологию менеджмента;</p> <p>ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность</p> <p>ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями..</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– раскрытие сущности основных функций управления: планирования, организация, мотивация, контроля;</li> <li>– изложение существующих подходов к классификации методов планирования и организации работы подразделения;</li> <li>– перечисление и характеристика основных методов планирования, контроля деятельности подразделения;</li> <li>– распознавание метода обучения по его характеристике и др.;</li> <li>– определение сущности мотивации и ее критерии;</li> <li>– описание положений содержательных и процессуальных мотивационных теорий;</li> <li>– характеристика мотивации персонала в профессиональной деятельности;</li> <li>– описание особенностей формирования мотивационной политики организации.</li> </ul>	опрос, оценка решения тестовых заданий, результатов самостоятельной работы

<p>3. 3 основы организации работы коллектива исполнителей;</p> <p>ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.</p> <p>ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями..</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изложение основных принципов построения организационной структуры управления;</li> <li>– характеристика типов организационных структур управления;</li> <li>– распознавание стилей управления, определение роли стиля управления в эффективности организации;</li> <li>– характеристика коммуникационного процесса в менеджменте;</li> <li>– определение основных источников управленческой информации;</li> <li>– перечисление основных принципов делового общения</li> </ul>	<p>оценка решения тестовых заданий, результатов самостоятельной работы</p>
<p>3 4. принципы делового общения в коллективе;</p> <p>ОК.11 Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснованность постановки цели, выбора и применения методов и способов проведения бесед, совещаний и т. д.</li> <li>– соответствие выбранных методов делового общения в коллективе их целям и задачам;</li> <li>– соответствие приемов делового общения конкретной ситуации;</li> <li>– результативность общения с сокурсниками, коллегами, руководством;</li> <li>– успешность применения на практике коммуникативных качеств личности в процессе общения с сокурсниками, педагогами, сотрудниками, руководством, работодателем;</li> <li>– соблюдение принципов профессиональной этики</li> </ul>	<p>оценка решения тестовых заданий, результатов самостоятельной работы</p>
<p>3. 5 особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;</p> <p>ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– характеристика основных видов профессиональной деятельности, требований к профессиональным и личностным качествам юриста, специалиста социальной работы;</li> <li>– построение карьерного роста;</li> </ul>	<p>оценка решения тестовых заданий, результатов самостоятельной работы</p>

<p>к ней устойчивый интерес.</p> <p>ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.</p>		
<p>3. 6 информационные технологии в сфере управления.</p> <p>ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.</p>	<p>– эффективность использования прикладного программного обеспечения, информационно-правовых комплектов систем «Гарант», «Консультант», информационных ресурсов и возможностей сети Интернет в профессиональной деятельности.</p>	<p>оценка решения тестовых заданий, результатов самостоятельной работы</p>

#### 4.4. ОЦЕНКА ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Контроль и оценка результатов освоения дисциплины «Менеджмент» осуществляется преподавателем в процессе проведения:

- практических (семинарских) занятий,
- тестирования,
- опроса,
- анализа кейс-стади,
- дискуссий, диспутов, дебатов,
- выполнения студентами самостоятельной работы, индивидуальных заданий и т.д.

Тестирование направлено на проверку владения терминологическим аппаратом и конкретными знаниями в области по дисциплине. Тестирование занимает часть учебного занятия (10-30 минут), правильность решения разбирается на том же или следующем занятии; частота тестирования определяется преподавателем.

На семинарских занятиях осуществляется защита представленных рефератов (докладов, проектов), творческих работ или выступлений студентов.

Практические занятия проводятся в часы, выделенные учебным планом для отработки практических навыков освоения компетенциями, и предполагают аттестацию всех обучающихся за каждое занятие.

Собеседование посредством использования устного опроса на занятии позволяет выяснить объем знаний студента по определенной теме, разделу, проблеме.

Кейс-стади - это проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты - оценочные средства, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения

Доклад, сообщение является продуктом самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

Продуктом самостоятельной работы студента, является и реферат, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Подготовка студентом эссе позволяет оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

#### 4.5. Типовые задания для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

##### 1) Выполнение заданий в тестовой форме

1. *Благодаря разработке школы человеческих отношений была:*

1. разработаны методы анализа работы и рабочего места
2. создана теоретическая база для построения автоматизированных систем управления

ния

##### 3. переосмыслена правильность концепции Ф.Тейлора и его теории «кнута и пряника»

4. введена в научный оборот концепция «человека экономического»

2. *Объект изучения в курсе «Менеджмент»:*

1. руководитель и его работа
2. управленческий цикл и его составляющие
3. процесс управления как массовое явление

##### 4. организация и ее устройство

3. *Системный подход используется при ...*

##### 1. выработке миссии организации

2. распределении полномочий между линейными и функциональными руководителями

лями

3. определении оптимального способа решения управленческой задачи

4. объяснении характера работы руководителей

4. *Наука «менеджмент» возникла в условиях:*

##### 1. становления крупного бизнеса

2. краха эпохи «свободного предпринимательства»

3. роста активности трудящихся, расцвета профсоюзного движения

4. перехода к фабричному производству

5. *Ключевое понятие школы науки управления:*

1. Трудовая норма
2. Человеческий фактор
3. Функция

##### 4. Управленческая задача

6. *Процессный подход позволил:*

1. исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного лекарства от всех болезней

##### 2. автоматизировать часть процессов управления

3. признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа

4. широко использовать математические методы в управлении

7. *Человек в процессе производства рассматривается как «живая машина, требующая регулировки» представителями школы*

1. науки управления
2. человеческих отношений
3. научной
4. классической

8. *При системном подходе развитие организации трактуется как процесс:*

1. изменения устройства системы управления
2. непрерывного совершенствования технологической подсистемы
3. расширения масштабов деятельности
4. **перехода на новый жизненный цикл**

9. *Человек в процессе производства рассматривается как «активный фактор, требующий особого внимания» представителями школы:*

1. научной
2. науки управления
3. **человеческих отношений**
4. классической

10. *Основу научного подхода к управлению составляет анализ выполняемой работы.*

*Так считал:*

1. Мэйо Э.
2. Файоль А.
3. Винер Н.
4. **Тейлор Ф.**

11. *В рамках школы человеческих отношений были разработаны:*

1. принципы определения нормы управляемости
2. **основные теории мотивации**
3. основные приемы формализации управленческих задач
4. принципы нормирования труда

12. *В качестве объекта рассмотрения при системном подходе выступает:*

1. управленческая задача
2. связующий процесс
3. **организация**
4. ситуация

13. *Ситуационный подход позволил:*

1. признать факторы внешней среды и отработать методики их анализа
2. широко использовать математические методы в управлении
3. автоматизировать часть процессов управления
4. **исключить научный поиск лучших вариантов решений, как своеобразного**

**лекарства от всех болезней**

14. *Объект изучения в школе человеческих отношений:*

1. Отдельная управленческая задача
2. Процесс управления
3. **Законы взаимодействия объекта и субъекта управления**
4. Рабочее место и выполняемая на нем работа

15. *Основной метод исследования, используемый научной школой управления – ...*

1. построение математической модели
2. анализ накопленного опыта
3. опросы
4. **хронометраж**

16. *Представление об объекте рассмотрения при процессном подходе:*

1. все меняется: среда, организация, задачи управления
2. меняется внешняя среда, только поэтому должна меняться организация

3. любая управленческая задача может быть представлена в виде математической модели. Проигрывание ситуации на этой модели и позволяет управлять правильно

4. **изменений нет: управление есть процесс, осуществляемый в любой организации по общей схеме**

17. Развитие школы науки управления позволило ...

1. объяснить логику поведения работника в организации
2. **использовать ЭВМ для решения ряда управленческих задач**
3. признать важность ситуационных переменных
4. сократить непроизводительные затраты труда и времени

18. В основе концепции классической школы управления лежит следующее утверждение: «Работа любого руководителя ...»

1. носит индивидуальный характер, именно поэтому управление это и наука и искусство
2. определяется конкретными особенностями данной организации, поэтому так важен опыт
3. **однотипна и не зависит от особенностей технологического процесса**
4. всегда конкретна и должна осуществляться в рамках, прописанных в инструкциях

19. Различия между национальными системами управления определяют:

1. религия
2. закон
3. традиция
4. **менталитет**

20. Основной метод исследования, используемый школой человеческих отношений:

1. Анализ накопленного опыта
2. Построение математической модели
3. Хронометраж
4. **Опросы**

21. «При правильной организации собственной работы каждый руководитель может добиться успеха». Так считал:

1. Тейлор Ф.
2. Форд Г.
3. **Файоль А.**
4. Слоун А.

22. Менеджерами называются:

1. должностные лица, осуществляющие контакты с внешней средой организации
2. должностные лица, имеющие подчиненных
3. **должностные лица, имеющие полномочия по распоряжению ресурсами организации**
4. владельцы организации

23. Основной метод исследования, используемый новой школой:

1. Хронометраж
2. Построение графической модели
3. **Построение математической модели**
4. Разделение целого на части и их детальный анализ

24. Модель «черный ящик» рассматривает организацию как систему:

1. открытую
2. закрытую
3. постоянную
4. временную

25. *Ключевое понятие классической школы:*

1. трудовая норма
2. человеческий фактор
3. **функция**
4. управленческая задача

26. *В рамках научной школы управления были разработаны ...*

1. основные приемы формализации управленческих задач
2. основные теории мотивации
3. принципы определения нормы управляемости

4. **принципы нормирования труда**

27. *Цель существования коммерческой организации:*

1. выпуск товаров широкого потребления
2. получение прибыли
3. **удовлетворение конкретной потребности**
4. получение дохода и выплата налогов

28. *Благодаря разработкам научной школы управления ...*

1. **разработаны методы анализа работы и рабочего места**

2. введена в научный оборот концепция «человека экономического»
3. переосмыслена правильность концепции Ф.Тейлора и его теории «кнута и пряника»
4. создана теоретическая база для построения автоматизированных систем управления

ка»  
ния

29. *В рамках классической школы управления были разработаны:*

1. рамки ответственности мастера и рабочего
2. основные теории мотивации
3. **принципы определения нормы управляемости**
4. основные приемы формализации управленческих задач

30. *Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимозависимых частей, характерно для ... подхода.*

1. **системного**
2. ситуационного
3. процессного
4. стратегического

2) **Анализ кейс-стади**

**Ситуация 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)**

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не

получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнялся продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности.
2. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
3. Чьи интересы защищали эти законы?
4. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

***Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)***

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет... ...Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

### **Ситуация 3. Основоположники менеджмента**

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично выработывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг, пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата

управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполнинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интефацию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, работавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджерскими корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С

учетом организационного построения лучшей, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджерального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Прочитав приведенную в ситуации 3 критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.

2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

4. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

5. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

6. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

#### ***Ситуация 4. Помощь государства или собственная инициатива?***

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн

«Энергия». За шесть послереформенных лет концерн удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний».

В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг;

создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму ответственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

### ***Ситуация 5. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?***

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А - одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидно, ответ; фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г, потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эпл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

### ***Ситуация 6. Консерватизм: всегда ли это плохо?***

Как и компания «RCA» в предыдущей ситуации, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером.

Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники », тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эпл», в бизнесе персональных компьютеров?

На этот вопрос бывший президент компании «Эпл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании - это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно подня-

лись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?
2. Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?
3. Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?
4. Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы?
5. В какой степени он нужен?
6. Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

**3) Практическое занятие.** Семинар «Сущность и характерные черты современного менеджмента»

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

Деятельность человека: потребность в управлении.

Менеджмент: концепция, искусство, профессионализм.

Основные закономерности и принципы менеджмента.

Социально-экономические условия функционирования менеджмента.

Влияние управленческих революций на развитие менеджмента.

Источники возникновения управленческих революций.

Национальные модели менеджмента.

Ограничения процесса развития менеджмента.

Система рыночных институтов современного менеджмента.

Правовые аспекты менеджмента.

Школы управленческой науки в первой половине XX века.

Общие признаки и различия в подходах менеджмента: классический, гуманистический, системный, ситуационный.

Основные понятия системного подхода, социотехнические системы и их признаки.

Методология ситуационного подхода.

Основные составляющие успеха менеджмента и задачи современного менеджмента.

Особенности обучения менеджменту и роль образования в практической работе современного менеджера.

Построение различных типов менеджмента.

### **Дискуссия.**

Ваш оппонент говорит, что менеджеру-практику незачем знать законы управления и закономерности развития организации, достаточно только обладать «харизмой» лидера. Попробуйте доказать обратное.

Какая из национально-культурных моделей менеджмента наиболее подходит для России.

Глобализация и трансформации трудовых отношений: каково будущее менеджмента?

### **4) Задания самостоятельной работы студентов**

Подготовить к предстоящему семинару доклад по прилагаемой тематике (на выбор, один из вариантов):

- Донаучные воззрения на управление.
- Классическая и административная концепции менеджмента и теория организации (Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Гантт, Ф. и Л.Гилбреты, Г.Эмерсон.)
- Взгляды российских хозяйственных и государственных деятелей ХУІ-ХІХ вв. (А.Л.Ордин-Нащокин, А.П.Волынский, М.М.Сперанский, С.Ю.Витге, П.А.Столыпин)
- Вклад школы человеческих отношений (Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Мак Грегор, Р.Стогдилл, Р.Лайкерг, Ф.Фидлер) в развитие менеджмента.
- Системный подход в теории менеджмента (Л.фон, Бергаланфи, К.Боулдинг, Н.Винер, Т.Парсонс).
- Классики и современные представители системного подхода в теории управления и организации: А.Этциони, Ф.Селзник, Г.Саймон, П.Друкер, Дж.Вудворд;
- Особенности национальной модели управления Германии, Швейцарии, Китая, Индии и т.д.

### **1) Выполнение заданий в тестовой форме**

#### *1. Понимание термина «угрозы и возможности»*

1. в буквальном смысле
2. анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении

#### **3. обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде**

#### 4. художественный образ

*2. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:*

1. технология
2. цели
3. стратегия
4. миссия

*3. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.*

1. М.Портер
2. Г. Саймон

3. Б. Карлофф
4. П. Друкер
4. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли

1. Б. Карлофф
2. **М. Портер**
3. Г. Саймон
5. Составляющие внешней среды

1. микроокружение
2. мегаокружение
3. макроокружение
4. миниокружение
6. SWOT-анализ включает ...

1. анализ возможностей организации и вероятных угроз
2. анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
3. анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
4. **все отмеченное выше**
7. Различия STEP и SWOT анализов:

1. SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
2. **предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда**
3. SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз
8. *Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...*

1. окружение не будет изменяться
2. в окружении не будет происходить качественных изменений
3. **в окружении постоянно будут происходить изменения**
9. *Исходный этап процесса стратегического управления*

1. анализ среды
2. определение миссии фирмы
3. определение целей фирмы
4. выработка стратегий поведения фирмы на рынке

10. *Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия*

1. принцип конкурентоспособности
2. **динамический принцип и принцип сравнительного анализа**
3. метод наблюдения
4. **системный подход**
5. **принцип учета специфики предприятия**
6. сравнительный подход
7. **комплексный анализ**

11. *Стратегическая зона хозяйствования — это ... зона наибольшего хозяйственного риска*

1. перспективный сегмент рынка
2. **сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход**
3. свободная экономическая зона
12. *Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.*
  1. высокого
  2. **низкого**
  3. среднего
13. *Конкуренция между городами возникает по поводу ...*
  1. привлечения квалифицированных кадров
  2. привлечения капиталов
  3. **привлечения капиталов и кадров**
  4. продажи продукции, производимой на территории данных городов
14. *Центральная компетенция — это ...*
  1. компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
  2. компетенция управленческого персонала фирмы
  3. компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
  4. **уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом**
15. *К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?*
  1. **сильные стороны**
  2. **слабые стороны**
  3. возможности
  4. угрозы
15. *Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...*
  1. STEP – анализ
  2. SWOT- анализ
  3. **управленческий анализ**
  4. проблемный анализ
16. *SWOT-анализ происходит на ... ступени ситуационного анализа.*
  1. 1-й
  2. **2-й**
  3. 3-й
  4. 4-й
  5. 5-й
17. *Форма представления результатов ситуационного анализа включает:*
  1. мнения специалистов
  2. **анализ конкурентной силы**
  3. таблица профиля среды организации
  4. **главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть**
  5. **индикаторы стратегической деятельности**
  6. публикации по проблемам организации

7. **заключение относительно конкурентной позиции +**
8. матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

*18. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой*

1. «Бритва Якокка»
2. «Бритва Оттава»
3. «Бритва Оккама»
4. «Бритва Джилетт»

*19. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:*

1. **материально-техническое обеспечение**
2. **продажи**
3. **закупки**
4. управление людскими ресурсами
5. **производство**
6. коммуникации
7. анализ конкурентоспособности

*20. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации*

1. **уровень специализации поставщика**
2. **концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами**
3. темпы инфляции и нормы налогообложения
4. последовательность в разработке продуктов
5. рост доходов ниже среднего
21. *Характеристики корневых компетенций фирмы:*

**1. они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя**

2. **их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам**
3. **они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках**
4. это знания, умения и положение фирмы на рынке
5. это совокупность определенных ключевых факторов успеха
6. все перечисленные
7. правильных ответов нет

*22. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:*

1. цели
2. бизнес-процессы
3. технология
4. люди
5. **миссия**
6. власть
7. **стратегия**
8. культура организации
9. структура

**Тест «Принципы построения организационной структуры управления»**

*1. Линейно-функциональная структура не может обеспечить ...*

1. четкость и ясность в распределении обязанностей
- 2. быструю разработку новых изделий**
3. контроль снижения издержек
4. быстрое прохождение информации сверху вниз

2. *Функциональный руководитель ...*

1. имеет право принимать окончательные решения
- 2. помогает линейному руководителю принимать качественные решения**
3. не имеет права подписывать документы
4. отвечает за все аспекты деятельности структурной единицы
3. *Число уровней иерархии в системе управления определяется по ...*

1. штатному расписанию
- 2. линейным руководителям**
3. коэффициенту управляемости
4. функциональным руководителям
4. *Лучший результат в условиях управления диверсифицированной фирмой дает ...*

*структура.*

1. матричная
- 2. дивизиональная**
3. традиционная
4. проектная
5. *Организационная структура – это ...*

1. одна из имитационных моделей организации
2. документ, закрепляющий распределение функциональных обязанностей в организации
3. перечень подразделений формальной организации
- 4. документ, закрепляющий определенный способ группировки и соподчинения формальных групп в организации**
6. *На структурных схемах линейные полномочия отражаются ... линией.*

1. цветной
- 2. сплошной**
3. воображаемой
4. пунктирной
7. *Основная особенность матричной структуры связана с ...*

- 1. введением горизонтальных связей**
2. более полной загрузкой оборудования
3. низкими издержками на персонал
4. высокой управленческой культурой персонала
8. *Лучший результат в условиях централизованного управления дает ... структура.*

1. матричная
2. линейно-функциональная
3. проектная
- 4. дивизиональная**
9. *На структурных схемах функциональные полномочия ...*

1. отражаются сплошной линией

2. отражаются только на уровне производственных единиц
3. отражаются только на очень подробных схемах

**4. не отражаются, но подразумеваются**

*10. Число подчиненных у руководителя зависит от ...*

**1. уровня иерархии**

2. занимаемой должности
3. типа функции (основная, вспомогательная, обслуживающая)
4. вида организации

*11. Проблема определения нормы управляемости возникает при ...*

1. обособлении управленческих функций
2. горизонтальном разделении труда
- 3. вертикальном разделении труда**
4. групповой работе

*12. Линейные полномочия строятся по принципу ...*

1. мы делаем общее дело, поэтому решаем вместе
- 2. подчинение нижестоящих уровней вышестоящим уровням**
3. я больше знаю, я советую
4. каждый делает свое дело и потому независим

*13. Специалисты появились вследствие ...*

1. структурного разбиения организации
2. вертикального разделения труда
- 3. горизонтального разделения труда**
4. эволюции системы управления

*14. Теория делит все полномочия на ...*

1. технологические и управленческие
2. материальные и информационные
3. формальные и неформальные
- 4. линейные и функциональные**

*15. Дивизиональная структура позволяет обеспечить ...*

1. гибкость в использовании высококвалифицированных специалистов
- 2. ориентацию основных производственных единиц на рынок**
3. быструю разработку новых изделий для производства
4. полную прозрачность в распределении обязанностей

*16. Норма управляемости зависит от ...*

1. числа подчиненных
- 2. уровня иерархии**
3. вида организации (производственная, коммерческая и т.д.)
4. типа производства (серийное, массовое, единичное)

*17. Организационная структура современной организации формируется исходя из ...*

- 1. специфики организации, ее масштабов и принятой стратегии развития**
2. знания положения дел в других аналогичных организациях
3. опыта и знаний руководителя
4. материальных возможностей владельцев фирмы

*18. Норма управляемости определяется по следующему закону:*

**1. чем ниже уровень иерархии, тем больше норма**

2. чем больше норма, тем экономически выгоднее система управления
  3. не для каждого уровня иерархии следует рассчитывать свою норму
  4. чем больше уровней иерархии, тем разнообразнее норма
19. *Разделение труда в сфере управления происходит по ...*

**1. вертикали и горизонтал**

2. функциям
  3. группам
  4. уровням иерархии
20. *Матричная структура позволяет обеспечить ...*

1. ориентацию основных производственных единиц на рынок

**2. быструю разработку новых изделий для производства**

3. полную прозрачность в распределении обязанностей
  4. гибкость в использовании линейных руководителей
21. *Проблема определения нормы управляемости состоит в определении числа ...*

1. руководителей системе управления

2. заместителей у директора

**3. подчиненных у одного руководителя**

4. функциональных отделов, которыми может успешно управлять один заместитель
22. Термин «диапазон контроля» характеризует ...

1. функциональные обязанности

2. сферу ответственности

**3. численность подчиненных**

4. властные полномочия

23. *Производственные единицы при дивизиональной структуре не могут специализироваться по ...*

1. региону

2. продукту

**3. отрасли**

4. потребителям

24. *Формальная группа отличается от неформальной группы тем, что ...*

**1. ее цели всегда конкретны и документально зафиксированы**

2. члены группы избирают лидера
3. создается под частную конкретную цель
4. возникает спонтанно под влиянием действий руководства

**2) Анализ кейс-стади**

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие -- снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества -- пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

### **Постановка задачи**

На основе исходных данных, наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите (авторы прямого и косвенного воздействия на предприятие).
2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.
3. Определите, достаточно ли информации для решения поставочной задачи.
4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.
5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.
7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.
8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.
9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).
10. Сформулируйте заключительные выводы.

### **3) Практическое занятие «Анализ внешней и внутренней среды организации».**

**Цель занятия:** приобрести практические навыки анализа факторов внутренней и внешней среды организации.

Практическое занятие выполняется студентами в группах. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает перед аудиторией общий отчет.

**Задание 1.** Приведите в качестве примера любую социальную организацию. Рассмотрите эту организацию с позиций системного подхода и выделите основные составляющие внутренней и внешней среды.

**Задание 2.** Среди элементов (факторов) внутренней и внешней среды выделите только те элементы, которые оказывают наиболее выраженное влияние на эффективность функционирования:

- университета;
- ОАО ММК;
- хлебокомбината;
- кафе;
- фитнес-клуба.

**Задание 3.** Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Укажите, какая из составляющих внутренней и внешней среды изменяется, на какие другие составляющие повлияет это изменение и каким образом:

- за счет внедрения новой технологии трудоемкость изготовления единицы продукции снизилась на 30%;
- поставщики сырья повысили цены на 10%;
- спрос на продукцию резко повысился;
- на должность руководителя организации назначен новый директор;
- на Камчатке произошло извержение вулкана;
- один из сотрудников отдела сбыта ушел в отпуск;
- в налоговый кодекс РФ внесены изменения: вдвое снижена ставка налога на прибыль;
- у инженера Иванова сломался компьютер;
- предприятие-конкурент в результате шпионажа завладело важным производственным ноу-хау.

**Практическое занятие «Построение и анализ организационных структур управления предприятием».**

**Цели:**

1. Закрепить на практике знания по составлению структур управления
2. Развивать аналитические способности.

**Задание 1.**

1. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее.

Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

2. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать

Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения, производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

**Контрольные вопросы**

1. Назовите основные принципы построения организационных структур
2. Перечислите достоинства и недостатки отдельных видов организационных структур.

**Задание 2.**

Открытое Акционерное Общество «Владивосток» (ОАО ВЛ) является крупным производственно-хозяйственным комплексом. Производственное объединение статистиче-

ски относится к отрасли машиностроения и металлообработки и обслуживает ВПК, авиационную, автомобилестроительную, пищевую промышленность и частный сектор.

Объединение имеет два филиала: Западный и Восточный машино-строительные заводы.

Предметом деятельности ОАО ВЛ является: производство и ремонт авиационных двигателей; производство и ремонт нефтеперекачивающих установок; производство продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления и т.д.

На структуру управления ОАО ВЛ оказывает влияние наличие двух филиалов, а также тот фактор, то оно является акционерным обществом. Это не послужило причиной формирования дивизиональной структуры управления в силу малой самостоятельности филиалов (отсутствие у филиалов своего баланса).

Финансово-экономическое направление руководства деятельности ОАО ВЛ возглавляет Заместитель генерального директора по финансово-экономическим вопросам. В его ведении находятся: планово-экономический отдел, отдел организации труда и заработной платы, главная бухгалтерия, финансовый отдел.

Внешнеэкономическую деятельность на ОАО ВЛ курирует Помощник генерального директора по внешнеэкономическим связям. Ему подчиняется отдел внешних связей, который занимается юридическим оформлением, организационной проработкой и заключением внешнеторговых контрактов.

Таможенным оформлением грузов занимается специальная служба транспортного цеха.

Информационным обеспечением управления Производственного объединения занимается отдел автоматизированной системы управления предприятием (ОАСУП).

#### **Контрольные вопросы:**

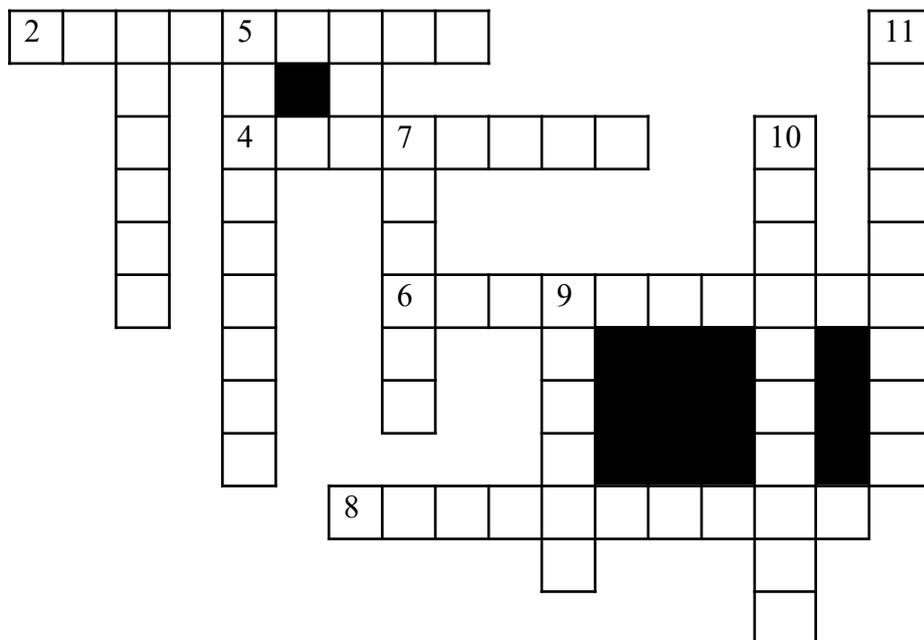
1. Определить тип и разновидность организационной структуры управления ОАО ВЛ.
2. Дать характеристику (достоинств и недостатков) данной организационной структуры; составить схему.

#### **4) Задания самостоятельной работы студентов**

##### *Кроссворд*

##### *«Внутренняя и внешняя среда организации»*





**Вопросы:**

*По горизонтали:*

2. Фактор среды прямого воздействия на организацию, объединение людей, связанных одной профессией
4. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации
6. Интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений
8. Элемент внешней среды организации, способ преобразования материала, сырья, информации в искомый продукт.

*По вертикали:*

1. Элемент среды косвенного воздействия на организацию, поступательное движение, улучшение в процессе развития
3. Центральный фактор в любой модели управления
5. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие факторов, влияющих на организацию
7. Ученый, определивший технологию как сочетание навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для преобразования материалов, информации или людей
9. Ученый, определивший технологию как средство преобразования сырья в искомые продукты или услуги
10. Элемент внешней среды организации, обеспечивающий ее ресурсами извне
11. Фактор, формирующий необъективное восприятие окружающей среды и влияющий на поведение людей

## **Ответы**

*По горизонтали:*

2. профсоюзы; 4. ожидание; 6. восприятие; 8. технология.

*По вертикали:* 1. прогресс; 3. люди; 5. сложность; 7. Дейвис; 9. Перроу; 10. поставщики; 11. отношения.

Выполнение практических заданий

### **Задание 1.**

Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается организация. Для наглядности и облегчения работы все факторы можно разместить в два столбца: один – факторы возможностей, другой – факторы угроз, факторы в столбцах, расположите по степени убывания значимости.

Далее необходимо оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

### **Задание 2.**

Фирма «Маг» производит разнообразные спортивные товары:

- спортивную обувь;
- спортивные костюмы и куртки,
- спортивный инвентарь;
- оборудование для теннисных кортов и баскетбольных площадок.

Сбыт продукции фирмы особенно эффективен в крупных городах. 40% производимых фирмой кроссовок экспортируется в Западную Европу, где с успехом реализуется в специализированных магазинах фирмы в Лондоне, Париже, Бонне и Риме.

Фирма «Маг» имеет предприятия по производству кроссовок в Пекине и Гонконге, вся продукция которых экспортируется.

Задание:

1. Определить тип и разновидность организационной структуры данной фирмы, необходимой для успешного ведения коммерческих операций.
2. Показать схему данной организационной структуры.
3. Прокомментировать свое решение.

### **1) Выполнение заданий в тестовой форме**

Укажите один верный вариант ответа:

1. Цикл – это...

- а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени
- б) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными
- в) выбор целей и план действий по их осуществлению
- г) комплексность, полнота планирования

2. Функции управления – это...

- а) совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени
- б) комплексность, полнота планирования
- в) виды управленческого труда, с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления
- г) управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными

3. Какое решение принимается в процессе планирования?

- а) решение о том, ориентированы ли работники на выполнение тактических и стратегических планов организации
- б) решение о том, достигли ли показатели результатов хозяйственной деятельности и учета товарно-материальных ценностей
- в) решение о том, какой должна быть управляющая подсистема, чтобы достичь целей
- г) решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей

4. Чего именно помогает избежать планирование?

- а) комплексности
- б) неопределенности
- в) гибкости
- г) непонятности

5. Сколько различают функций по отношению к главной цели управления в торговле:

- а) 4
- б) 3
- в) 2
- г) 5

## 2) Задания самостоятельной работы студентов

**1. Проработка конспектов занятий, учебной литературы. Подготовка ответов на вопросы.**

1. В чем сущность функции управления и каковы признаки их деления на общие и частные?
2. Что представляет собой планирование как функция управления?
3. Основные аспекты организации как функции управления.
4. В чем состоит сущность мотивации как функции управления?
5. Сущность контроля.
6. Производственная функция как основная функция промышленного предприятия?
7. В чем состоит коммерческая функция фирмы?
8. Маркетинг как функция управления.
9. В чем заключается специфика инноваций?

**2. Выполнение практического задания.**

**Цель:** ознакомление с основными функциями управления.

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности – это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый **цикл менеджмента**: планирование, организация, мотивация, контроль.

Цикл – совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

**Задание:** Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы работаете или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

**1) Проведение устного опроса по вопросам:**

1. Миссия и цели организации: виды и порядок выбора
2. Прогнозирование. Сущность, виды и методы прогнозирования
3. Планирование деятельности организации. Виды планов.
4. Стратегическое планирование: содержание и этапы развития
5. Анализ привлекательности рынка при выработке стратегии
6. Анализ конкурентной среды при выработке стратегии организации
7. Выявление конкурентных преимуществ при выработке стратегии
8. Функциональные стратегии и тактические (текущие) планы организации
9. Методы планирования

**1) Анализ кейс-стади «Приоритеты»**

В самом начале подстерегает невероятно сложная задача. Вспомнить всё, чем занимался за прошедшие сутки. По минутам. В сумме должно получиться 24 часа. Честно говоря, у меня получилось больше. Но это когда реально «урожайный» день. А если «провалил дурака», то еле-еле наскребаешь эти 24 часа. Дальше надо распределить дела по приоритетам. И рассчитать, какое время в сутках у нас потрачено на действительно важные дела, а какое время мы потратили впустую. Очень полезное упражнение, начните эксперимент прямо сейчас.

**2) Практическое занятие «Планирование работы подразделения»**

Тема: «Составление плана организации личной работы»

Цель: Выработать у студентов определенные навыки организации личной работы

Задания

1. Составить профессиональный (карьерный) план по достижению формулированной цели (фрагмент плана представлен)

№	Цель	Значимость	Срок (год)	Практические меры	Срок (к какому времени)	Контроль
1	Стать коммерческим директором крупно-	высокая	2018	Окончить МИЭМП	2012	

	го предприятия			Приобрести опыт коммерческой ра- боты	2014	
				Стать руководителем коммерческого отде- ла предприятия	2016	

2. Рассмотреть в представленном бланке каждое дело с точки зрения возможности его делегирования подчиненным (планом должно быть охвачено не более 70 проц. времени). Выполнить окончательный вариант плана.

### 3) Задания самостоятельной работы студентов

#### 1. Выполнение практического задания

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

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

Пример: Миссии компаний Ford, Procter&Gamble

Ford - Представление людям дешевого транспорта.

Procter&Gamble - Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах

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

Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития. На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

2. Аннотирование статьи «Деятельность организации: планирование и контроль исполнения» Олега Антонова сайт - [Bankir.Ruhttp://bankir.ru/tehnologii/s/deyatelnost-organizatsii-planirovanie-i-kontrol-ispolneniya-10002659/](http://bankir.ru/tehnologii/s/deyatelnost-organizatsii-planirovanie-i-kontrol-ispolneniya-10002659/)

## Функция организации

### 1) Проведение устного опроса.

1. Назовите основные цели делегирования?
2. Перечислите основные этапы и принципы эффективного делегирования.
3. Дайте определения понятиям делегирования и ответственности.

4. Какие виды ответственности вы знаете?
5. Что представляют собой полномочия?
6. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
7. Перечислите основные виды полномочий
8. По каким причинам подчиненные и руководители блокируют процесс делегирования?
9. При каких условиях процесс делегирования эффективен?

## 2) Анализ кейс-стади

Вами был подписан договор о строительстве совместного предприятия на территории Ленинградской области по производству мебели из березы. По замыслу тайванского учредителя выпуск мебели в России позволит получить хорошую прибыль. Для дальнейших практических действий был создан комитет совместного предприятия из числа собственников.

Установлен 1 контрольный показатель: объем продаж 20 млн долларов через 2 года.

Задачи:

1. Избрать Генерального Директора и ключевых заместителей
2. Разработать организационную структуру и модель управления
3. Оценить человеческие, финансовые и прочие ресурсы
4. Составить план действий на 6 месяцев

На решение предлагаемых вопросов отводится 20 минут

## 3) Практическое занятие «Разработка должностной инструкции работника»

**Цель занятия:** сформировать у студентов навыки разработки должностной инструкции

**Должностная инструкция** - это внутренний организационно-распорядительный документ, регламентирующий полномочия, ответственность и должностные обязанности работника на занимаемой должности в определенной организации.

**Должностные инструкции** разрабатываются руководителем или его заместителями для своих подчиненных и согласовываются с юристами (юридическим отделом). Должностная инструкция составляется в трех экземплярах на каждого работника: один экземпляр хранится в отделе кадров, второй - у руководителя отдела (подразделения), третий - у работника.

– Правильно составленные должностные инструкции позволяют: рационально распределить функциональные обязанности и определить связи между работниками, повысив тем самым своевременность и надежность выполнения стратегических, тактических и оперативных задач;

– конкретизировать права и ответственность;

– повысить личную и коллективную ответственность; агрегировать информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности;

– дать каждому сотруднику знание того, каких действий от него ожидают, по каким критериям будут оценивать результаты его труда, на что необходимо ориентироваться для повышения уровня квалификации и др.;

– провести оценку деятельности работника и принять решение о его дальнейшей судьбе (увольнение, повышение, переподготовка и др.);

– служить доказательной базой при трудовых спорах в соответствующих комиссиях, контролирурующих органах и суде.

Исходными данными для разработки должностных инструкций являются:

- сфера деятельности предприятия, его организационная и функциональная структура, бизнес-процессы и т.п.;

- положения о структурных подразделениях: отделах, службах, бюро и т.п.;

- трудовое законодательство Российской Федерации: Трудовой кодекс РФ и др.;

- единый классификационный справочник (ЕКС) должностей руководителей, специалистов и других служащих;

- единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС) работ и профессий рабочих;

- и др.

**Задание:** разработать и защитить должностную инструкцию бухгалтера, бухгалтера-ревизора, экономиста, кассира и т.д. по выбору студента.

#### 4) Задания самостоятельной работы студентов

**Ситуация 1.** На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;

в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

**Ситуация 2.** Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

**Ситуация 3.** Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;

б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

**Ситуация 4.** Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

**Ситуация 5.** Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

**Ситуация 6.** Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выразю подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

**Ситуация 7.** Директор одной крупной фирмы делегировал подчиненному свои функции, которые заключались в следующем: подчиненный должен был пойти на важную встречу с заказчиком и заключить очень важный договор. Директор был уверен в компетентности этого работника и его способностях, но внезапно директор узнает о том, что подчиненный переусердствовал и все испортил.

Директор вызывает его и говорит: ...

**Ситуация 8.** Вы – руководитель, который довольно успешно применяет приемы делегирования. Один из Ваших подчиненных все делает сам, никому ничего не доверяет, а поэтому часто задерживается на работе, сильно устает.

Вы приглашаете его на беседу, где подробно и убедительно рассказываете ему о делегировании и просите попробовать этот метод, мотивируя это своими высокими показателями в работе и отличным качеством.

Через месяц проходит производственное совещание, где обсуждаются результаты работы, и оказывается, что на участке этого подчиненного самые низкие результаты, хотя раньше было наоборот. Директор высказывает недовольство по этому поводу, на что подчиненный отвечает: «Вы же сами мне так посоветовали».

Вы говорите: ...

## Функция мотивации

### 1) Проведение устного опроса.

1. Какова сущность мотивационного процесса?
2. Сформулируйте понятия «мотивация», «побуждения», «потребности», «вознаграждения». Как эти понятия используются в процессе мотивации?
3. Объясните связь между мотивацией, способностями работника и результатами его деятельностью.
4. Проведете сравнительный анализ содержательных и процессных теорий мотивации.
5. Каковы практические выводы из теорий мотивации?
6. Как вы относитесь к утверждению: «Деньги в настоящее время не являются главной мотивирующей силой персонала в западных странах»?
7. Что вы можете сказать о том, что деньги — фактор мотивации в современной российской действительности?
8. Как мотивировать персонал в условиях ограниченных финансовых возможностей предприятия?

### 2) Анализ кейс-стади

#### **Ситуация 1.**

Руководитель подразделения постоянно наращивает мотивацию работников. Вместе с этим растет их трудовая активность и производительность труда. Вдруг наступает период, когда в течение определенного периода времени (дни, недели, месяцы) активность и производительность остаются на одном уровне при наращивании стимулирования менеджером. Он полагает, что возможности работников не использованы полностью и пытается добиться максимальной активности.

Правильно ли поступает менеджер? До какого уровня можно наращивать активность работников?

### ***Ситуация 2.***

После получения высшего образования у Вас возникла потребность в интересной творческой работе по специальности. На Ваш взгляд вы нашли такую работу, но в процессе труда обнаруживаете, что работа не интересная и совсем не творческая.

Какие меры примете Вы, чтобы выправить положение?

***Ситуация 3.*** Ваш подчиненный не выполнил задание в срок, опоздал на 2 дня. Эти два дня Вы кипели от негодования. Проверив задание, Вы были восхищены качеством его выполнения, новизной мысли. Как вы поступите в этом случае: накажите работника или поощрите?

***Ситуация 4.*** В организации, которой Вы руководите, создалась нездоровая обстановка. Кто-то упорно распространяет слухи, что вот-вот понизится заработная плата, что завезенное новое оборудование опасно для здоровья и жизни людей, что предприятие перестало платить деньги в пенсионный фонд и пенсии выплачиваться не будут.

1. Какие меры Вы примете для оздоровления обстановки?

2. На какую теорию мотивации Вы будете опираться, предлагая эти меры?

***Ситуация 5.*** Один из Ваших рядовых сотрудников хорошо работает, в срок и качественно выполняет задания. В целях стимулирования Вы решили его повысить в должности - перевести на другую руководящую работу. Правильное ли Вы приняли решение? Учли ли Вы все качества сотрудника при его повышении?

***Ситуация 6.*** Агент по реализации фирмы N занят оптовой продажей калькуляторов различных моделей, его вознаграждение составляет 0,5% от объема реализации. За неделю он продал две партии калькуляторов - одну за 35 тысяч рублей и другую за 45 тысяч рублей.

1. Какую прибыль получил агент от продаж за неделю?

2. Как называется эта система оплаты труда?

***Ситуация 7.*** Ваша фирма открывает свой филиал в другой стране, где будут работать "ихние" рабочие. Какие факторы Вы должны учитывать при планировании системы льгот для рабочих?

***Ситуация 8.*** Вы обнаружили, что Ваш подчиненный не выполняет своих обязанностей. Сделали ему замечание, а потом вынесли выговор. Но дело не улучшилось. Тогда Вы стали анализировать трудовое поведение работника, более глубоко изучать его должност-

ную инструкцию и убедились, что Ваш подчиненный исполнительный человек. А вот в должностную инструкцию включена обязанность, которую невозможно выполнить работнику. Какие примете Вы меры для исправления положения?

**Ситуация 9.** Ваш подчиненный нарушил трудовую дисциплину. Вы обязаны применить по отношению к нему взыскание. До применения взыскания Вы затребовали от него объяснения в письменной форме. Но он отказался давать объяснение. Какие действия в связи с этим предпринимаете Вы для того, чтобы наложить на нарушителя взыскание?

### **3) Практическое занятие «Мотивация трудовой деятельности персонала»**

**Цель.** Научиться использовать на практике гибкие формы вознаграждения сотрудников, учитывающие их индивидуальные потребности (в соответствии с пирамидой А. Маслоу).

*Ситуация.*

1. *Александр Петрович Семенов* окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. *Ирина Матвеевна Кравцова* — старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

3. *Лев Николаевич Смирнов* год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его

способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно.

Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

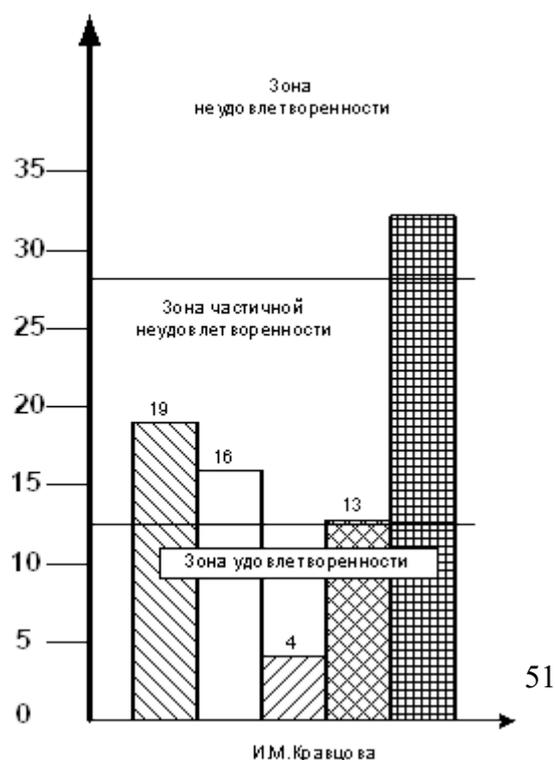
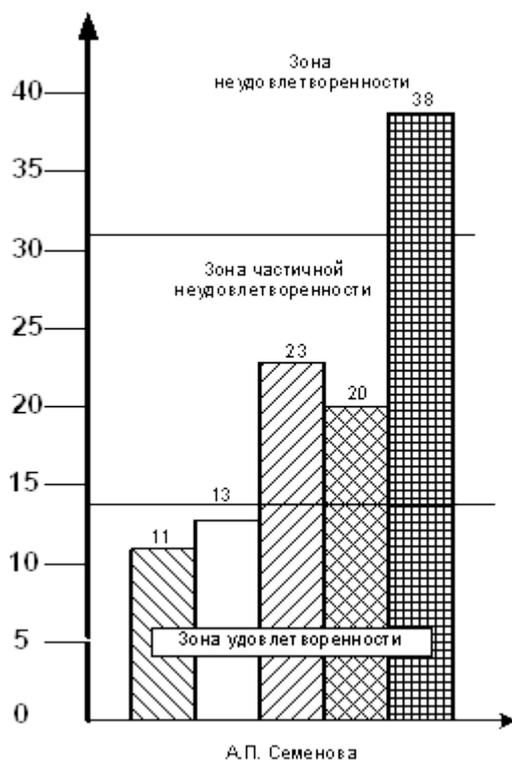
4. *Иван Сергеевич Владимиров* работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

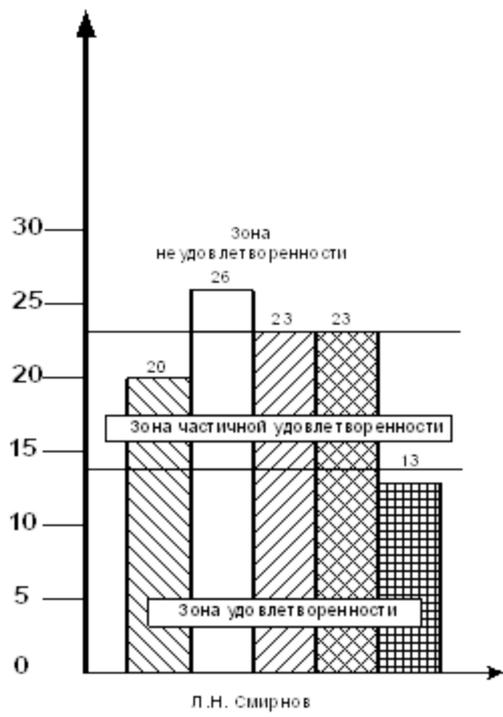
После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает.

В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

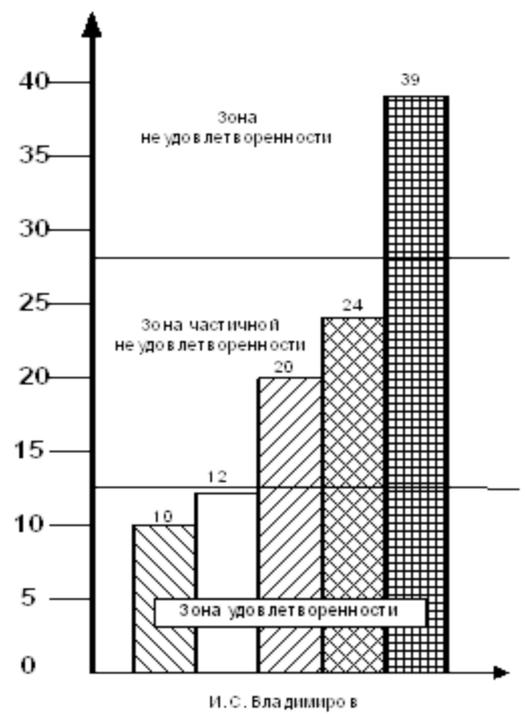
#### Задание

Разработайте систему мотивации для Семенова А.П., Кравцовой И.М., Смирнова Л.Н., Владимирова И.С, учитывая их потребности, которые в соответствии с пирамидой А. Маслоу можно охарактеризовать, как показано на рисунке.

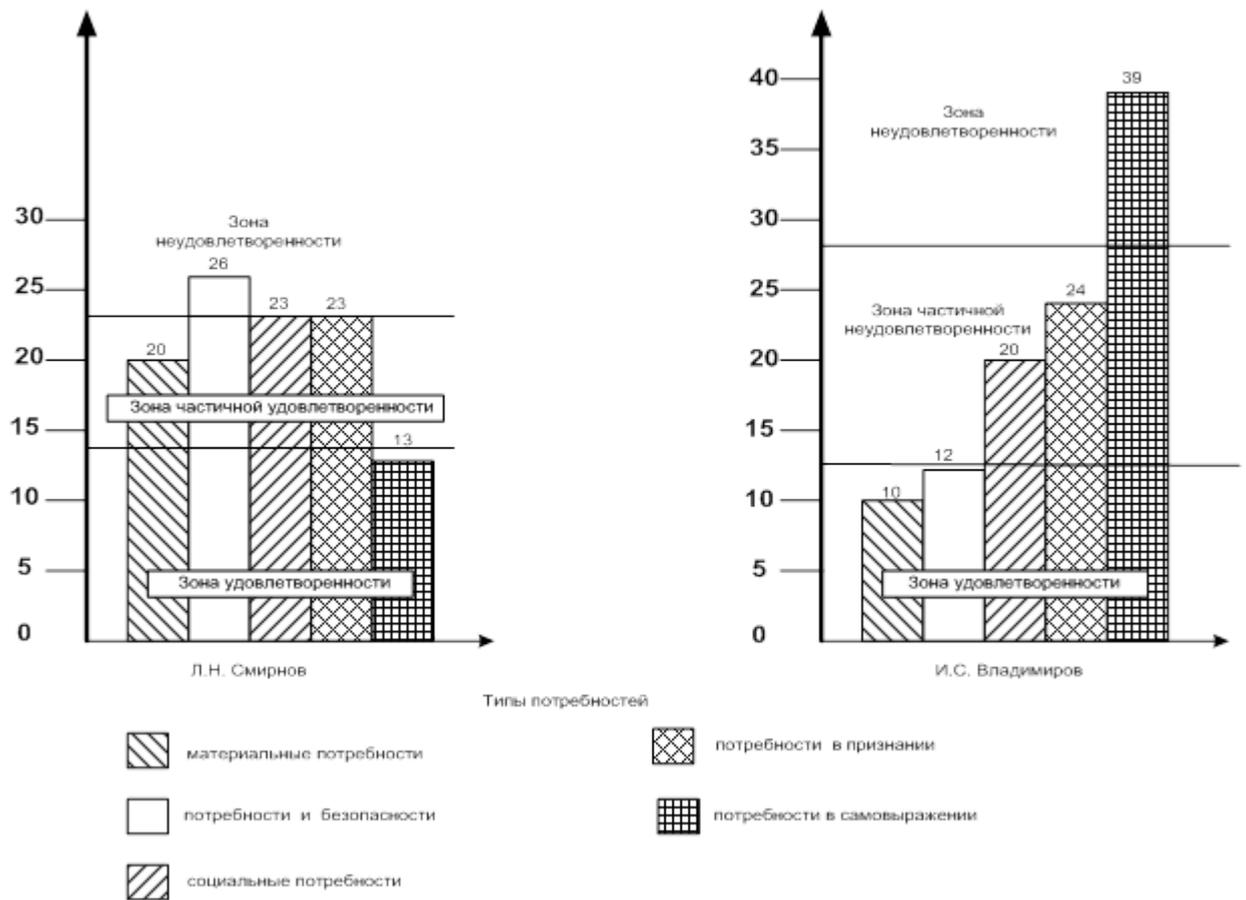




- Типы потребностей
-  материальные потребности
  -  потребности в безопасности
  -  социальные потребности



-  потребности в признании
-  потребности в самовыражении



#### 4) Задания самостоятельной работы студентов

**Задание 1.** Объясните почему теория Маслоу называется иерархической.

**Задание 2.** Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Вас лично на работе (в колледже):

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Квалифицированного рабочего:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Служащего в конторе:

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

Неквалифицированного работника

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

5 \_\_\_\_\_

**Задание 3.** Определить органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворять те или иные потребности работников.

Субъекты	Группы потребностей				
	Физиологические	Безопасности и защищенности	Принадлежности и причастности	Признания и самоутверждения	Самовыражение
1. Государство					
2. Организация					
3. Менеджер					

Указать, в какой мере может использоваться каждый из указанных методов удовлетворения потребностей работников в организациях:

- Социальные потребности
- Потребности в уважении
- Потребность в самовыражении

Приведите примеры использования теории ожидания и теории справедливости в практике управления.

**Задание 4.** Заполните «Лист желаний», обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

#### Лист желаний

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности
Лист А – краткосрочные желания		
Лист В – долгосрочные желания		

#### Вопросы к семинарскому занятию

1. Стимулирование персонала. Кривая стимулирования.
2. Деньги как средство мотивации.
3. Методы мотивационного воздействия на работника.
4. Компенсационная политика компании.
5. Социальная мотивация персонала.
6. Системы «участия» как один из важнейших мотивационных механизмов.
7. Использование контрактно-договорной системы для мотивации персонала.
8. Мотивация людей в неблагоприятных условиях.

#### Темы рефератов

1. Практическое использование теорий мотиваций в современных условиях.
2. Компетентность и компетенции персонала.

3. Мотивация в системе управления человеческими ресурсами компании.
4. Методы нетрадиционной мотивации.

## Функция контроля

### 1) Выполнение заданий в тестовой форме

1. Ключевая задача оперативного плана состоит в том, чтобы ...

1. обеспечить наиболее экономичное использование имеющихся ресурсов
  2. обеспечить своевременность изменений
  3. **не допустить простоев оборудования**
  4. объединить цели разных уровней управления
2. Главная цель осуществления функции планирования

1. получение прибыли
2. **определение цели и способа ее достижения**
3. документальное оформление общих целей организации
4. определение действий специализированных звеньев

3. Факторы, влияющие на процесс мотивации, разделит на гигиенические и мотивирующие ...

1. Лайкерт
  2. Гилбрет
  3. **Герцберг**
  4. МакКлеланд
4. Функция контроля реализуется ...

1. только линейными руководителями
2. любым руководителем
3. только функциональными руководителями
4. **всеми членами организации**

5. Контроль является функцией ...

1. независимой
  2. **парной**
  3. универсальной
  4. специфической
6. Психологический аспект необходимо учитывать при выполнении функции ...

1. учета
  2. **контроля**
  3. планирования
  4. организации
7. Предварительный контроль может осуществляться по отношению к ресурсам ...

1. человеческим и материальным

**2. материальным, финансовым, человеческим**

3. инвестиционным и материальным

4. финансовым и человеческим

8. *К содержанию относится теория мотивации ...*

1. ожидания

2. Портера-Лоулера

3. справедливости

**4. двух факторов**

9. *Мотивация является функцией ...*

1. основной в цикле

2. особой, независимой

3. парной функцией

**4. взаимосвязанной со всеми функциями цикла**

10. *Организация функции планирования зависит от ...*

1. особенностей бизнеса

2. вида организационной структуры

3. решений руководства

**4. степени подвижности внешней среды**

11. *Для правильной организации функции контроля важно обеспечить ...*

1. соблюдение правил и норм

**2. разработку стандарта исполнения**

3. выбор системы поощрения

4. жесткость и неотвратимость наказания

12. *Средством реализации предварительного контроля не является ...*

1. четкое написание должностных инструкций

2. проверка условий до начала осуществления работы

3. предварительное обучение на каждом рабочем месте

**4. организация обратной связи**

13. *При реализации стратегического планирования требуется определить ...*

**1. миссию и набор целей**

2. миссию организации

3. набор целей в разных сферах деятельности организации

4. основные финансовые и рыночные цели

14. *Вознаграждение принято делить на ...*

1. внутреннее и внешнее

2. официальное и неофициальное

3. текущее и ожидаемое

**4. материальное и моральное**

15. *Понятие «управленческий цикл» было введено благодаря развитию школы ...*

1. человеческих отношений

2. поведенческих наук

3. науки управления

**4. административного управления**

**2) Контрольные вопросы**

1. Какова роль контроля в управлении?

2. Перечислите основные принципы контроля в организации.
3. Назовите основные объекты внутриорганизационного контроля.
4. Какие виды контроля Вы знаете?
5. Приведите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля в организации, деятельность которой вам знакома. Укажите конкретные цели такого контроля, точки его проведения и тех, кто отвечает за его осуществление.
6. Назовите основные направления предварительного контроля.
7. Из каких основных этапов состоит процесс контроля?
8. Перечислите основные источники информации для контроля.
9. В чем отличие внешнего и внутреннего контроля?
10. В каких ситуациях предпочтительней внешний, а в каких внутренний контроль?

### **3) Практическое занятие «Анализ системы контроля организации».**

**Цель занятия:** приобретение навыка классификации видов контроля.

**Контроль**, как одна из основных функций управления, призван обеспечивать оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития предприятия.

Контролировать можно цели, ход развития плана, прогнозы развития процесса.

**Задание 1.** Привести шесть примеров ситуаций где в управленческой практике применялись общий, функциональный, предварительный, текущий, промежуточный и заключительный контроль, с указанием основной цели каждого вида контроля.

**Задание 2.** Составить план – схему организации контроля на ситуацию «Организация студенческой олимпиады» по следующим показателям:

- 1.Ключевой результат
- 2.Планируемый результат
- 3.Полученный результат
- 4.Измеритель
- 5.Оценка – вывод.

#### **Рекомендуемая литература:**

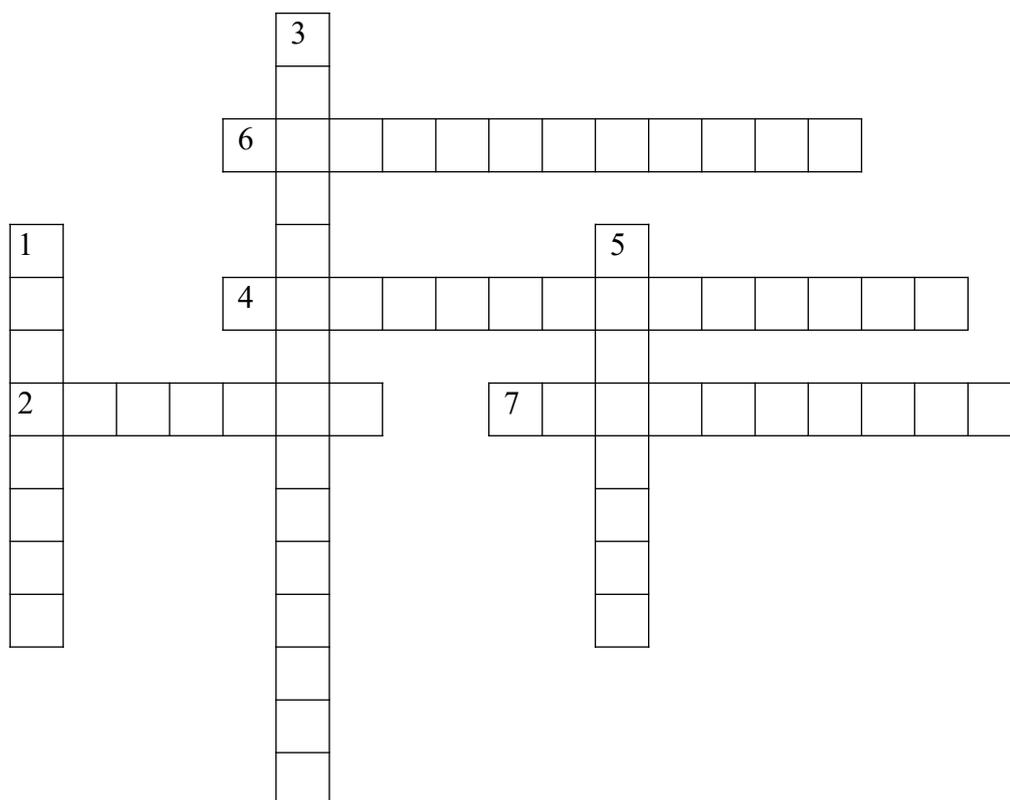
Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов « Менеджмент В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А. Москвичев « Основы менеджмента»

### **4) Задания самостоятельной работы студентов**

**Подготовка к дебатам.** Могут ли менеджеры успешно использовать контроль для того, чтобы заставить людей приспособиться к ценностям организации. Аргументируйте ответ.

### ***Кроссворд***

#### ***«Контроль. Модель процесса контроля».***



#### ***Вопросы:***

##### *По горизонтали:*

2. Контроль, базирующийся на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленных на достижения желаемых целей
4. Контроль, который используется после того как работа выполнена
6. Ресурс предварительного контроля, достигается за счёт тщательного анализа деловых и профессиональных знаний и навыков
7. Ресурс предварительного контроля, отвечающий за бюджет организации

##### *По вертикали:*

1. Процесс, который обеспечивает достижение целей организации
3. Контроль реализации определенных правил и процедур

5. Конкретные цели, прогресс в отношении которых поддаётся измерению

### **Ответы**

*По горизонтали:*

2.текущий; 4.заключительный; 6.человеческие; 7.финансовые.

*По вертикали:*

1.контроль; 3.предварительный; 5.стандарт.

### **Система методов управления**

1) **Выполнение заданий в тестовой форме**

2) **Анализ кейс-стади**

3) **Практическое занятие 8 «Применение системы методов управления».**

**Цель занятия:** закрепление материала теории.

**Методы управления** – это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

По своему *содержанию* можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

- экономические, обусловленные экономическими отношениями;

- социально – психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

**Задание 1.** Создать таблицу методов управления и дать основные характеристики по следующим видам воздействия:

1.Основа применения

2. Подходы к реализации

3.Требования к субъекту

4.Организационное воздействие

5.Административное воздействие

6.Материальное воздействие

7.Моральное воздействие.

**Задание 2.** Перечислить какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

#### 4) Задания самостоятельной работы студентов

Работа с Интернет-ресурсами и периодическими изданиями по теме.

### Руководство: власть и партнёрство

#### 1) Устный опрос

1. Что такое власть?
2. На чем основана законная власть?
3. Какие существуют формы влияния менеджеров на подчиненных?
4. Использование какой формы власти является наиболее затратным?
5. Для какой формы власти весьма нежелательны ошибочные решения менеджера?
6. Что такое харизма?
7. Какая власть наименее гуманна?
8. В чем состоит различие "влияния" и "власти" руководителя?
9. Какие существуют формы власти руководителя?
10. Какие существуют виды участия работников в управлении?
11. Какой тип власти не предусматривает выборности руководителей и самоуправления?
12. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен?
13. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
14. Каковы проблемы делегирования полномочий в системах управления?
15. Каково соотношение лидерства, власти и влияния в организации?

#### 2) Анализ кейс-стади.

#### 3) Практическое занятие 9. «Определение стиля руководства».

**Цель занятия.** Закрепление знаний студентов по основным стилям управления, развитие навыков наблюдения и оценки стиля управления в организации, формирование умений анализа деятельности руководителя по управлению организацией.

#### Порядок проведения занятия

*Подготовительный период.* За одну-две недели студенты получают установку на проведение занятия методом тестирования. Необходимо сообщить им тему и цель занятия, дать указания для самостоятельного изучения литературы и уяснения основных вопросов: а) понятие стиля управления; б) характеристика основных стилей управления; в) стиль управления и конфликты.

*В ходе занятия.* Студенты работают с тестами. Преподаватель организует обсуждение результатов тестирования.

#### 4) Задания самостоятельной работы студентов

**Задание 1.** Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15»

- перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- Медсестра в больнице
- Ректор в крупном университете
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по медприборам в кардиологическом центре
- Специалист отдела кадров в металлургической компании
- Профессор в университете
- Оператор ПК в известной фирме
- Бухгалтер в поликлинике
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Исследователь в компании высоких технологий
- Милиционер (полицейский) на посту
- Морской прапорщик на авианосце
- Надомный ремесленник
- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- Депутат Совета Федерации

**Задание 2.** Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

**Задание 3.** Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

**Задание 4.** Проанализировав свое участие в занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом в группе. Заполните прилагаемую форму 1.

### Власть в группе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

**Задание 5.** Аннотирование статьи Генри Минцберга Профессия менеджер: мифы и реальность (Статья напечатана в сборнике "Лидерство", Серия "Классика *HarvardBusiness Review*". Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2006. с. 9-47) НР-портал <http://hr-portal.ru/article/professiya-menedzher>

### Процесс принятия и реализации управленческих решений

**1) Выполнение заданий в тестовой форме**

1. Какие из перечисленных утверждений отвечают истине?

1. **Необходимость принимать решение возникает в ситуации выбора.**
2. **Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.**
3. Принятие решений связано с изменением целей управления

2. Принятие управленческих решений в организации:

1. **существенно отличаются от частного выбора человека,**
2. отличается, но не существенно,
3. практически не отличается

3. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

1. Условия определенности
2. Условия риска
3. Условия неопределенности
4. **Условия риска и неопределенности**
5. Ни одно из перечисленных условий

4. Каким факторам принятия решений соответствуют следующие особенности?

- снижает оперативность управления
- препятствует грубым ошибкам и злоупотреблением
- размывает ответственность за результаты

1. Индивидуальной
2. **Коллегиальной**
3. Обеим формам
4. Правильных ответов нет

5. Как называется решение, принимаемое по заранее определенному алгоритму?

1. Стандартное
2. Хорошо структуризованное
3. **Формализованное**
4. Многокритериальное
5. Правильных ответов нет

6. Какие из перечисленных утверждений соответствуют истине? В практике менеджмента большинство решений являются:

1. Детерминированными
2. Вероятностными
3. **Формализованными**

4. Стратегическими
5. Корректируемыми
- 6. Многокритериальными**
7. Документированными

7. Под технологией принятия решений понимается:

1. состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений
2. методы разработки и оптимизации решений
- 3. верно а) и б).**

8. Какими факторами определяется область применения методов принятия решений?

1. Характером решаемых проблем
2. Условиями, в которых принимается решение
- 3. Сочетанием обоих факторов**
4. Вопрос поставлен некорректно

9. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?

- 1. Метод теории игр**
- 2. Метод управления запасами**
3. Метод «Дельфи»
- 4. Метод линейного программирования**
5. Метод разработки сценария

10. Какие признаки правильно характеризуют метод мозговой атаки?

1. Анонимность экспертов
- 2. Несколько туров опроса экспертов**
- 3. Запрет критиковать и оценивать предложения экспертов в процессе их выдвижения**
4. Регулируемая обратная связь
5. Правильных ответов нет

11. Какие из перечисленных особенностей соответствуют японской модели принятия решений «ринги»?

- 1. Групповой способ выработки решения**
- 2. Персональная ответственность за результат решения**
- 3. Распыление ответственности**
4. Ориентация на оптимизацию решения
- 5. Ориентация на тщательный анализ решаемой проблемы**
- 6. Согласование и устранение противоречий на этапе предварительного обсуждения проблемы**
7. Согласование и корректировка решений в процессе выполнения

12. В чем заключается смысл понятия «риск» при принятии управленческого решения?

1. **Опасность неудачного решения**
2. Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации
3. **Вероятность потери ресурсов**
4. Невозможность прогнозировать результат решения
5. **Вероятность неполучения дохода**
6. Правильных ответов нет

13. Какие из перечисленных рисков относятся к группе инвестиционных:

1. **Инновационный**
2. Инфляционный
3. Производственный
4. **Риск ликвидности**
5. **Кредитный риск**
6. **Риск предприятия**
7. **Отраслевой риск**
8. Валютный риск

14. Справедливо ли утверждение, что в специальной системе контроля исполнения решений нуждаются, прежде всего, крупные, бюрократические организации?

1. **Да**
2. Нет

15. Какую ответственность принимает на себя лицо, принимающее решение?

1. **Юридическую**
2. **Моральную**
3. **Дисциплинарную**
4. **Материальную**

## 2) Анализ кейс-стади «Хорошее решение»

Компания «Джонсон и Джонсон» была основана в 1885 г. братьями Робертом, Джеймсом и Эдвардом. Сегодня это компания, которой доверяют врачи всего мира. За десять лет до создания фирмы Роберт узнал об английском хирурге Джозефе Листере, который впервые додумался сосчитать бактерии в воздухе операционной. Листер назвал их «невидимыми убийцами».

Тогда, в 1880-х гг., большинство хирургов отнеслись к теории Листера с презрением. Они выполняли операции в своей обычной одежде без перчаток, не стерилизуя инструмен-

ты, а в качестве перевязочного материала использовали отходы с текстильной фабрики. Тот факт, что количество послеоперационных смертей порой достигало 90 %, врачи, очевидно, считали простым совпадением.

Роберт Джонсон убедился в правоте Листера и для себя сделал вывод, что стерильные перевязочные материалы в ближайшем будущем могут вызвать на рынке медицинских товаров настоящий бум. Он перебрался к своим братьям в город Нью-Брунсвик, штат Нью-Джерси, где они втроем открыли первое предприятие по производству готовых стерильных повязок из ваты и марли, обработанных сухим жаром в стерильных условиях, упакованных в отдельные пакеты.

В 1899 г. компания «Джонсон и Джонсон» предложила медикам нераздражающую кожу хирургическую ленту с адгезивом из окиси цинка, предназначенную для удержания на теле марлевой повязки. В последующие годы фирма разработала и внедрила стерилизатор кетгута для обеспечения асептики при наложении швов. В 1920-х гг. фирма братьев Джонсон уже была готова поставлять медицинские товары самого широкого профиля.

Одним из самых удачных решений, принятых руководством компании, можно считать решение Джеймса Джонсона о производстве бактерицидного лейкопластыря. Идея принадлежала поставщику ваты для фирмы Джонсонов Эрлу Диксону, жена которого была молода и неопытна в ведении домашнего хозяйства. На каждом шагу ее подстерегали несчастья: то палец порежет кухонным ножом, то обожжется, схватив раскаленную сковороду. Любящий Эрл терпеливо забинтовывал ей руки, заклеивал ее раны хирургической лентой, которую приносил с работы. Его помощь требовалась так часто, что Эрл задумался и пересмотрел процедуру перевязки.

Повязка должна держаться на месте, легко и удобно накладываться и в то же время сохранять стерильность. Он положил на кухонный стол хирургическую ленту шириной в три дюйма липкой стороной вверх, отрезал кусочек марли и приклеил ее на середину. Чтобы повязка не испачкалась, а клей не высох, он закрыл ленту тонкой тканью. Теперь когда миссис Диксон снова поранится, ей понадобится только снять защитную ткань и приложить готовую повязку на поврежденное место, Диксон поделился своей выдумкой с коллегой, а тот посоветовал рассказать об этом менеджеру. Президент Джеймс Джонсон увидел в этом изобретении большое будущее, а управляющий хлопчатобумажной фабрики Джонсон Кенньон придумал название новому изделию: «бэнд» (лента) и «эйд» (помощь) — «бэнд-эйд» (Band + Aid), то, что мы называем сегодня бактерицидным лейкопластырем.

Первые бэнд-эйды изготавливались вручную, имели 3 дюйма в ширину и 18 дюймов в длину. Пользователь должен был сам отрезать кусок нужной ему длины. Сначала спрос на новый товар был невелик, и фирма, поместив рекламу в журнале для врачей и аптекарей, раздала бесплатные образцы товара бой-скаутам и торговцам мясом в Кливленде. В 1924 г. фирма Джонсонов установила машину для резки бэнд-эйдов на кусочки длиной 3 дюйма и шириной 3/4 дюйма. Это всего за год увеличило спрос на 50 %. Врачи все чаще использовали новые повязки при лечении небольших порезов, а также для заклейки места укола при вакцинации против оспы. Артисты цирка часто применяли пластырь при мелких ранениях или при образовании мозолей. Эрл Диксон быстро пошел вверх по служебной лестнице, стал в 1929 г. членом Совета директоров, а в 1932 г. — вице-президентом фирмы.

#### **«Решение Джиллетта»**

Кинг Кэмп Джиллетт пошел по стопам отца, т. е. стал работать по части скобяных товаров. В 21 год он был уже не клерком, а разъездным представителем фирмы.

Во время поездок Кинг придумывал разные изобретения. В 1879 г. он запатентовал комплект из поршня и втулки для водопроводного крана, через десять лет получил патент на два новых типа электрических проводников. Ни одно из его изобретений не принесло ему материальных благ, но он продолжал свою новаторскую деятельность.

Один из его хозяев оценил торговые способности Джиллетта и понял тягу молодого человека к изобретательству. Босса звали Уильям Пэйнтер, он был президентом Балтиморской компании по производству сальников и уплотнителей и тоже любил изобретать. Одним из доходных изобретений Пэйнтера был вентиль из мягкой резины для очистки выгребных

ям и уборных. Но самым замечательным изобретением, сделавшим его очень богатым человеком, была металлическая корончатая бутылочная пробка с прокладкой, которой мы пользуемся и сегодня. Пэйнтер сделал сорокалетнего Джиллетта своим протеже и другом, а в 1885 г. дал совет: «Кинг, не попробовал ли тебе изобрести что-то вроде моей пробки, которую после использования выбрасывают? Чтобы покупатель приходил за новой пробкой. Ведь каждая покупка будет обогащать тебя».

Кинг стал думать. Он тщательно изучал словарь, выискивая предметы, нужные людям, но так и не смог найти вещь, которую человек захотел бы выбросить после однократного использования.

Как-то утром во время умывания в ванной комнате гостиничного номера Джиллетт заметил, что его бритва затупилась. Это означало, что бритву надо отнести парикмахеру или точильщику для заточки, правки и доводки. Он стоял с бритвой в руке в глубокой задумчивости. И тут ему пришло в голову, что конструкцию бритвы не меняли уже несколько столетий. А если бы появилась возможность сделать бритвенные лезвия такими дешевыми, чтобы их не затачивать и не править, а просто выбрасывать и заменять новыми? Так родились на свет бритвенные станки «Джиллетт».

Потребовалось еще восемь лет на разработку всех деталей станка, а также помощь инженера по имени Уильям Никерсон. Опытные специалисты сказали, что замысел Джиллетта неосуществим, но тот не желал об этом слушать, он испытывал все новые и новые металлы и сплавы, различные модели корпусов и рукояток. Наконец в 1903 г. началось серийное производство бритв.

В тот год компания смогла продать только 51 бритвенный станок и 168 лезвий.

Джиллетт продолжал работать разъездным агентом фирмы пробок и уплотнителей. В сентябре 1903 г. его послали в деловую поездку в Англию, предложив такую хорошую оплату, что он не смог отказаться от командировки. Он переплыл океан, неохотно оставив свою фирму «Бритвы Джиллетта» на попечение Совета директоров. После отъезда Джиллетта фирма практически начала разоряться, и Совет решил распродать акции и покончить с делом. Но тут показатели продаж неожиданно поползли вверх. О бритвенных станках стали хорошо отзываться

в прессе. В 1904 г. компания распродала 91 000 бритвенных станков и 123 000 лезвий. В ноябре 1904 г. Джиллетт бросил работу коммивояжера и вернулся в Штаты. Сегодня бритвенные станки «Джиллетт» используются миллионами потребителей по всему миру.

### **3) Практическое занятие 10 «Принятие и реализация управленческого решения»**

*Цель занятия:* овладеть навыками анализа факторов и условий принятия управленческих решений с учетом ограничений.

*Задачи:*

1. Развить умения анализировать факторы и условия при принятии управленческих решений.

2. Сформировать умения по формулировке ограничений при разработке управленческих решений.

**Задание 1.** Проанализируйте ситуации и ответьте на предлагаемые вопросы.

1. Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам.

2. Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой де-

тельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспособиться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

3. Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем.

От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах — от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

#### *Вопросы*

1. Определите условия, которые необходимо учитывать ЛПР при принятии управленческих решений в предложенных ситуациях. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений?

2. Сформулируйте ограничения, накладываемые на решения в данных ситуациях, и критерии принятия эффективных решений. От каких факторов зависит выбор критерия принятия решения?

3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;

- покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности;

- поиск путей достижения 10 %-ного роста прибыли на вашем предприятии.

4. Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем задания использованием вспомогательных методов — составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.

#### *Задание 2*

С помощью необходимых подсчетов определите влияние каждого из факторов на конечный результат и разработайте рекомендации по снижению себестоимости товара.

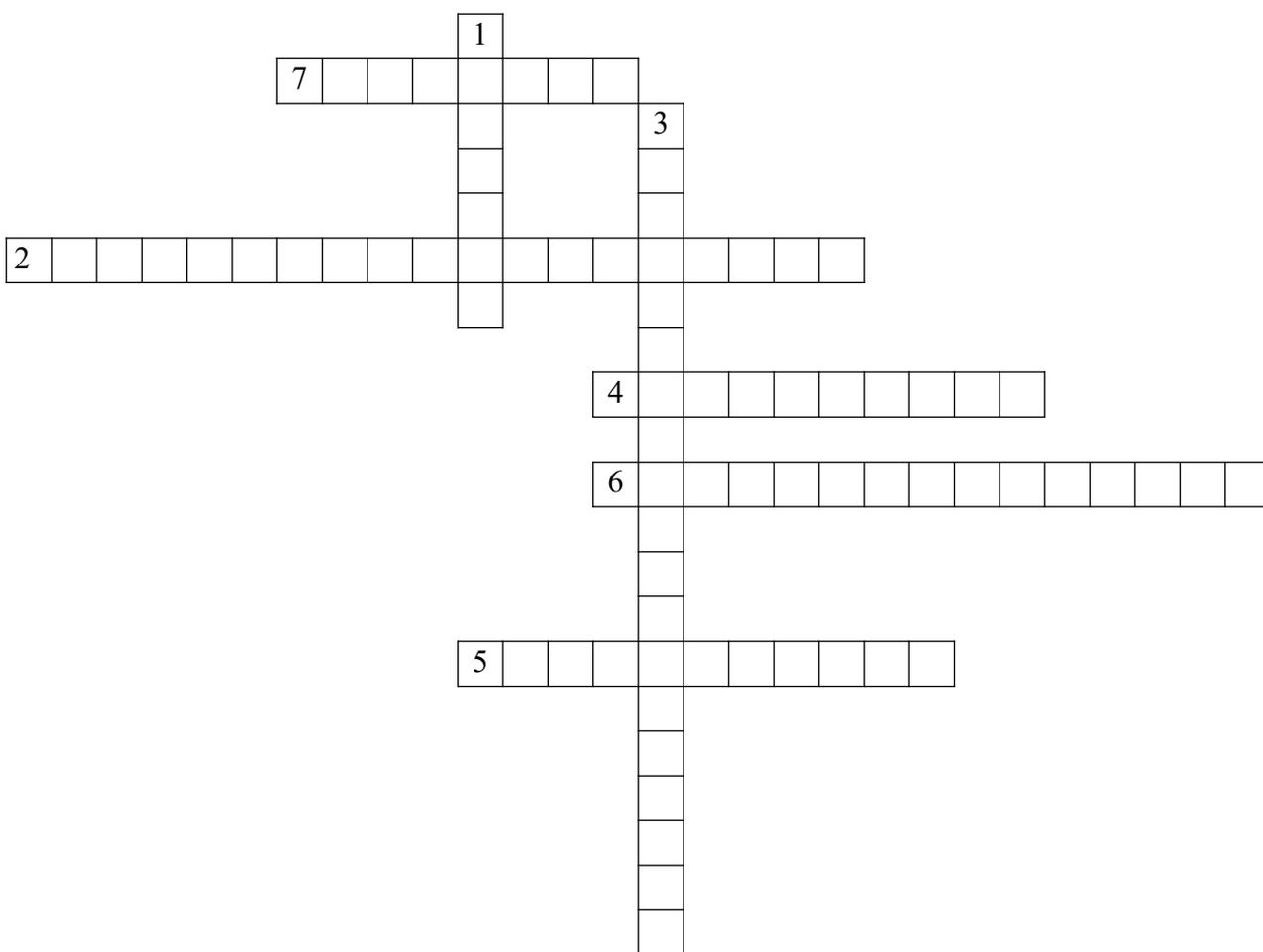
S - себестоимость товара. Она рассчитывается как сумма затрат на его производство: S<sub>мат</sub> - затраты на материалы, L - оплата труда рабочих, S<sub>орг</sub> - организационные расходы, S<sub>упр</sub> - расходы на управление. Причем все затраты берутся в процентном отношении к затратам на материалы: L - 20%, S<sub>орг</sub> - 10 %, S<sub>упр</sub> - 15 %. По плану затраты на материалы должны были составить 50 руб. Однако на практике удалось уменьшить затраты на материалы, и они составили 48 руб.

Определите плановую и фактическую себестоимость товара. С помощью метода цепных подстановок определите, каким образом на функцию S влияют различные факторы.

#### 4) Задания самостоятельной работы студентов

##### Кроссворд

##### «Принятие решений. Виды решений»



Вопросы:

*По горизонтали:*

2. Результат реализации определённой последовательности шагов или действий
4. Выбор из нескольких альтернатив одной, наиболее подходящей для решения проблемы
5. Решение, которое принимается на основе ощущения его правильности лицом, которое не нуждается в понимании ситуации
6. Решение, обусловленное знаниями и накопленным опытом, принимаемое руководителем для выполнения обязанностей
7. Решение, основанное на знаниях или накопленном опыте

*По вертикали:*

1. Выбор альтернатив
3. Решение, в определённой мере новое, внутренне не структурированное или сопряженное с неизвестными факторами

**Ответы:**

*По горизонтали:*

- 2.запрограммированное; 4.компромисс; 5.интуитивное; 6.организационное;
- 7.суждение.

*По вертикали:* 1.решение; 3.незапрограммированное.

## **Деловое и управленческое общение**

- 1) **Выполнение заданий в тестовой форме**
- 2) **Анализ кейс-стади**
- 3) **Практическое занятие 11 «Применение приемов делового и управленческого общения».**

**Цель занятия:** освоить этапы делового общения. Уяснить сущность и цели деловой беседы. Изучить основные этапы процесса подготовки и проведения деловой беседы. Получить определенные навыки в подготовке и проведении деловой беседы, в подготовке коммерческих предложений.

Деловое общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека, Изучить процесс подготовки и проведения совещания. Выполнить практическое задание по подготовке и проведению совещаний.

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре основных этапа:

- 1.Познание и составление первичного психологического портрета взаимодействующего с менеджером человека;

2.Создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций;

3.Непосредственный контакт менеджера с другими лицами;

4.Осознание менеджером результатов и последствий контактов.

**Задание 1.** По предложенным ситуациям выстроить схему делового общения менеджера. В предложенных ситуациях можно воспользоваться любыми вариантами подсказок либо предложить собственный.

Указать к какому типу собеседников относится предложенный в ситуации сотрудник (см. варианты ситуаций)

**Ситуация 1** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считает свои задания неотложными.

*Выберите наиболее приемлемый вариант решения.*

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника, предупредить о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные ваше подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

**Ситуация 2** Сотрудник ваше отдела допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган уточненные данные.

*Действия руководителя:*

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовать письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя

**Ситуация 3.** При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой.

*Что вы ответите*

А. Скажите, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом.

Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получают премию в следующий раз, если заслужат.

В. Посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

### **Задание 2.** Проведение деловой беседы

Информация, полученная через Интернет(Собрать через Интернет информацию о данной организации (торговой). Наша организация может являться поставщиком. Выяснить, каковы состояние и тенденции развития данного сектора рынка, какие возможности на нем есть для нас? Чем мы можем быть полезны данной компании? Собрать информацию об использовании данной компанией товаров(услуг), аналогичных нашим.

Задания

1. Определить цели предстоящей встречи
2. Подготовиться к встрече.
3. Подготовиться для обсуждения возможных возражений собеседника в ходе встречи
4. Составить рабочий план беседы.
- 5.Провести деловую беседу и принять решение.

### **Задание 3.** Проведение рабочего совещания

Вы – руководитель производственно-коммерческой фирмы. Вам следует организовать и провести совещание по результатам работы за прошедший год. Разработайте технологию проведения делового совещания.

Задания

1. Подготовиться к деловому совещанию.
2. Описать проведение делового совещания.
3. Охарактеризовать принятые решения.

## ***Ситуация 1***

Вы работаете в АО "Инторг" начальником организационного отдела. АО включает семь магазинов и оптовый склад в Москве и по одному магазину в городах Московской области — Волоколамске, Жуковском, Мытищах, Подольске и Тушино. Штаб-квартира АО находится в Москве.

Генеральный директор С.С. Егоров вчера убыл в командировку. Перед отъездом он принял решение о проведении через 10 дней совещания по вопросам: условия хранения непродовольственных товаров в магазинах АО, культура обслуживания покупателей, расширение розничной торговой сети АО. Пригласить предполагается руководителей магазинов, оптового склада и заинтересованных лиц, работающих в аппарате АО.

Генеральный директор также вчера поручил вам провести (совместно с соответствующими руководителями) всю работу по подготовке совещания.

Задания

1. Составить проект приказа о подготовке совещания.
2. Составить мероприятия по подготовке данного совещания, прокомментировать их.
3. Составить повестку совещания, проект протокола с конкретным решением, извещение участникам совещания.

## Ситуация 2

Данная ситуация связана и вытекает из первой.

Вы работаете коммерческим директором в рассматриваемой компании "Инторг".

Генеральный директор С.С. Егоров за два дня до даты, на которую назначено совещание, сообщил по телефону, что он задерживается в командировке, поручил вам провести совещание. При этом сообщил, что начальнику организационного отдела А.П. Кореву было поручено провести всю работу по подготовке совещания, в том числе подготовке с помощью соответствующих отделов информации для генерального директора по рассматриваемым вопросам.

### Задания

1. Перечислить работу, которую следует провести в связи с совещанием накануне и в день проведения совещания.
2. Разработать сценарий проведения совещания.
3. Перечислить работу, связанную с совещанием, которую следует выполнить после проведения рассмотренного в предыдущих заданиях совещания.
4. Проанализировать и оценить качество подготовки и проведения 1—2 совещаний, в которых вы когда-либо принимали участие.
5. Охарактеризовать каждый из приведенных в таблице 5.1 типов участников обсуждения (совещания), заполнив таблицу. Указать, какие характерные типы участников обсуждения вам когда-либо приходилось наблюдать. Прокомментировать и оценить приведенные в таблице методы обхождения или нейтрализации таких своеобразных и трудных участников совещаний.

### 4) Задания самостоятельной работы студентов

Составьте кодекс правил, которыми обязательно должны будут руководствоваться ваши сотрудники в своей деятельности. По какому принципу будет составлен этот кодекс?

## Коммуникации в менеджменте

### 1) Проведение устного опроса

1. В чем заключается значение коммуникаций для организации?
2. Назовите основные этапы процесса коммуникаций.
3. Какие переменные можно выделить в межличностном процессе коммуникаций?
4. Какие типы данных может содержать сообщение?
5. Назовите основные трудности в передаче информации.
6. Дайте определение понятиям средства и каналам коммуникации.
7. Что влияет на выбор устного или письменного канала коммуникаций.
8. Назовите основные виды каналов коммуникаций.
9. Какие виды информации передаются по вертикальным каналам коммуникаций?
10. Что представляют собой горизонтальные каналы коммуникаций?
11. Дайте определение понятию коммуникационных сетей.
12. Назовите основные виды коммуникационных сетей.

13. Перечислите основные трудности в организации коммуникаций.
14. Назовите пути улучшения коммуникаций.

**2) Практическое занятие «Анализ системы коммуникаций в организации».**

**Цель занятия:** овладение навыком эффективной коммуникации.

**Трансактный или транзакционный анализ** – система групповой психотерапии, в которой взаимодействие индивидов анализируется с точки зрения трех основных состояний Я. Основателем этого направления в психологии является американский психолог Эрик Берн, который разработал его в 50-е гг. XXв. Э.Берн считал, что каждый человек имеет свой жизненный сценарий, модель которая намечается в ранние детские годы. Люди вырастают, но в соответствии со своим жизненным сценарием продолжают играть в различные игры. Самой страшной игрой является война. Различают три Я – Состояния: **Я-Взрослый, Я-Родитель, Я-Ребенок.**

Менеджер должен научиться выделять состояние Взрослого как в своем собственном сознании и поведении, так и в сознании и поведении других людей, особенно подчиненных, клиентов, партнеров добиваясь общения на уровне Взрослый - Взрослый. Умелое владение этим методом помогает менеджеру добиться эффективной коммуникации. Эффективной коммуникация будет тогда, когда она будет вестись на одном и том же языке, т.е. Взрослый будет разговаривать со Взрослым, Ребенок – с Ребенком, Родитель с Родителем. Три состояния человека. Их характеристики:

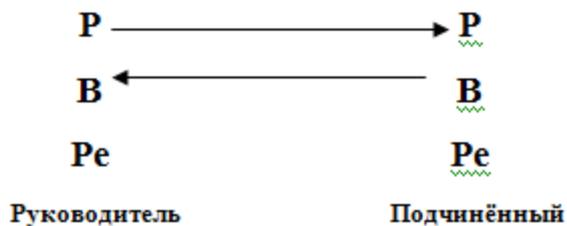
**Родитель** – проявляется в собрании догм и постулатов, которые человек воспринимает в детском возрасте и которые сохраняет потом в течение всей жизни (контроль, запреты, идеальные требования, санкции). Есть 2 – формы проявления Родителя. *Заботящийся* – советы, поддержка, опека и т.п. *Контролирующий* – запреты, санкции и т.п.

**Взрослый** – это состояние не имеет никакого отношения к возрасту человека, а представляет собой способность личности хранить, использовать, и перерабатывать информацию на основе предыдущего опыта. Взрослый независим от предубеждений и догм Родителя и порывов Ребенка. Взрослый – это способность

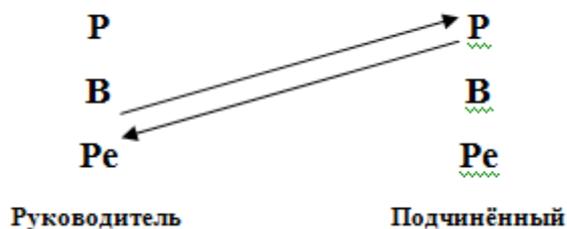
находить компромиссы и альтернативные варианты в жизненных тупиках.

**Ребенок** – живет в человеке всю жизнь и проявляется даже у старых людей. Это очень ценная часть человеческой личности, наиболее импульсивная и искренняя. Ребенок может быть естественный (склонен к веселью, раскованности, импульсивности), адаптированный (бунтующий против Родителя),соглашающийся, отчуждающийся или приспособившийся.

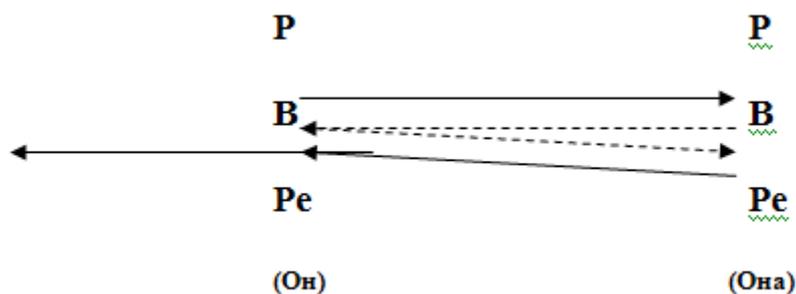
**Транзакция**– единица общения; обмен действиями, осуществляется по принципу «ты – мне, я – тебе». Формы транзакта: дополнительные (параллельные),перекрестные (пересекающиеся) и скрытые.



При дополнительных транзакциях человеческие коммуникации открыты, отношения в коллективе искренни и плодотворны. При этом невербальное общение (взгляды, жесты, интонация) не противоречит смыслу произносимых слов.



Пересекающиеся транзакции возникают очень часто и являются источником семейных, служебных и бытовых конфликтов. Скрытые транзакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные, врачи и т.п.

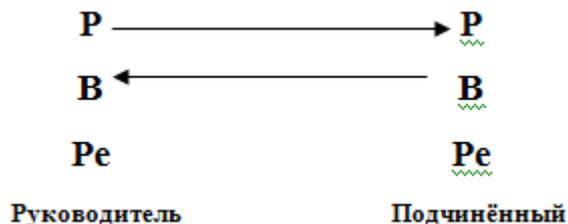


**Задание 1** Предложить по 4 –е ситуации по выше перечисленным формам транзакционного анализа. Дать им графическую иллюстрацию.

### *Решение ситуационных задач*

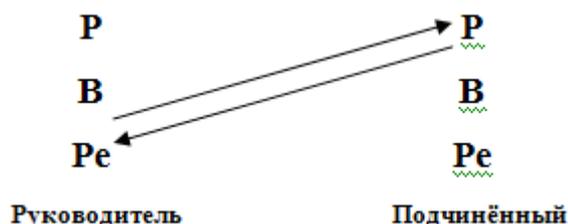
*Формы трансакта (дополнительные (параллельные), когда стимул, посланный человеком, встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию.*

**Ситуация 1.** Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И ведь это не в первый раз»

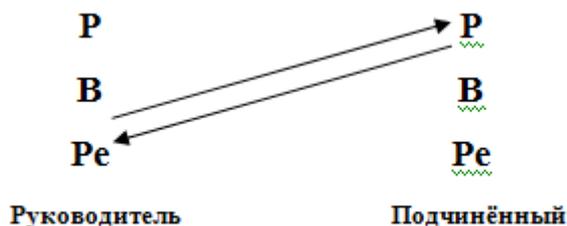


**Ситуация 2** . Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный; «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

**Ситуация 3.** Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный:»Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

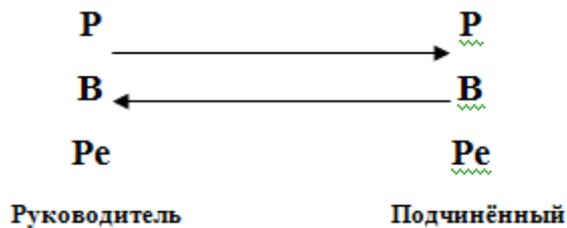


**Ситуация 4.** Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный:»Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

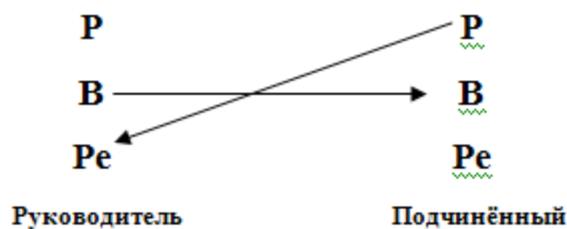


*Формы транзакта перекрестные (пересекающиеся) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция.*

**Ситуация 5.** Подчиненный руководителю: «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять ? Не лезьте не в свои дела!» В этом случае подчиненный выполняет ход Взрослого, предлагающего серьезное дело, а руководитель выступает в ответ в роли Родителя. В ответ на реплику руководителя подчиненный мог бы сказать: «А почему Вы кричите на меня? Кто Вам дал такое право?» Такой поворот событий влечет за собой конфликт, ссору.



**Ситуация 6.** Руководитель подчиненному: «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?» ( ход Взрослого, интересующегося информацией). Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти». Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?». Ответ последовал от Родителя. Такой ответ может способствовать развитию конфликтной ситуации



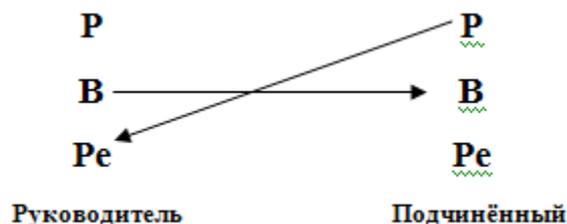
*Формы транзакта двухуровневые – угловые и двойные, при которых один уровень видимый, а второй – скрытый, или психологический, - то, что имеется в виду (подтекст).*

При угловой транзакции стимул направлен, к примеру, от Взрослого к Взрослому, а ответная реакция – от Ребенка к Взрослому или от Ребенка к Ребенку.

Скрытыми транзакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные и т.п.

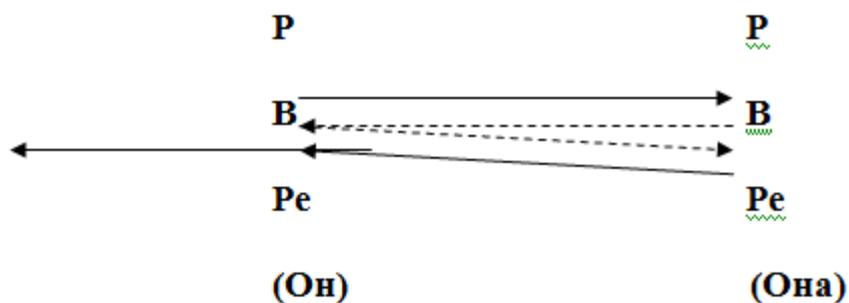
**Ситуация 7.** Он : «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать» Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».

На социальном уровне происходит разговор между взрослыми о книгах, в то время как на психологическом уровне – это разговор Ребенка с Взрослым, и его содержание – сексуальные взаимоотношения.



**Ситуация 8.** Работник придя на работу утром с похмелья, сообщает окружающим: «Ох, и врезал я вчера. Голова раскалывается». Начальник: «У каждого бывает»

Перед нами видимая транзакция Взрослый – Взрослый. На самом деле транзакция гораздо глубже. Детское состояние Я алкоголика ищет снисхождение у родительского состояния Я начальника.



### 3) Задания самостоятельной работы студентов

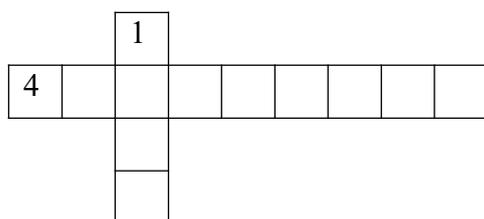
#### Подготовка ответов на вопросы

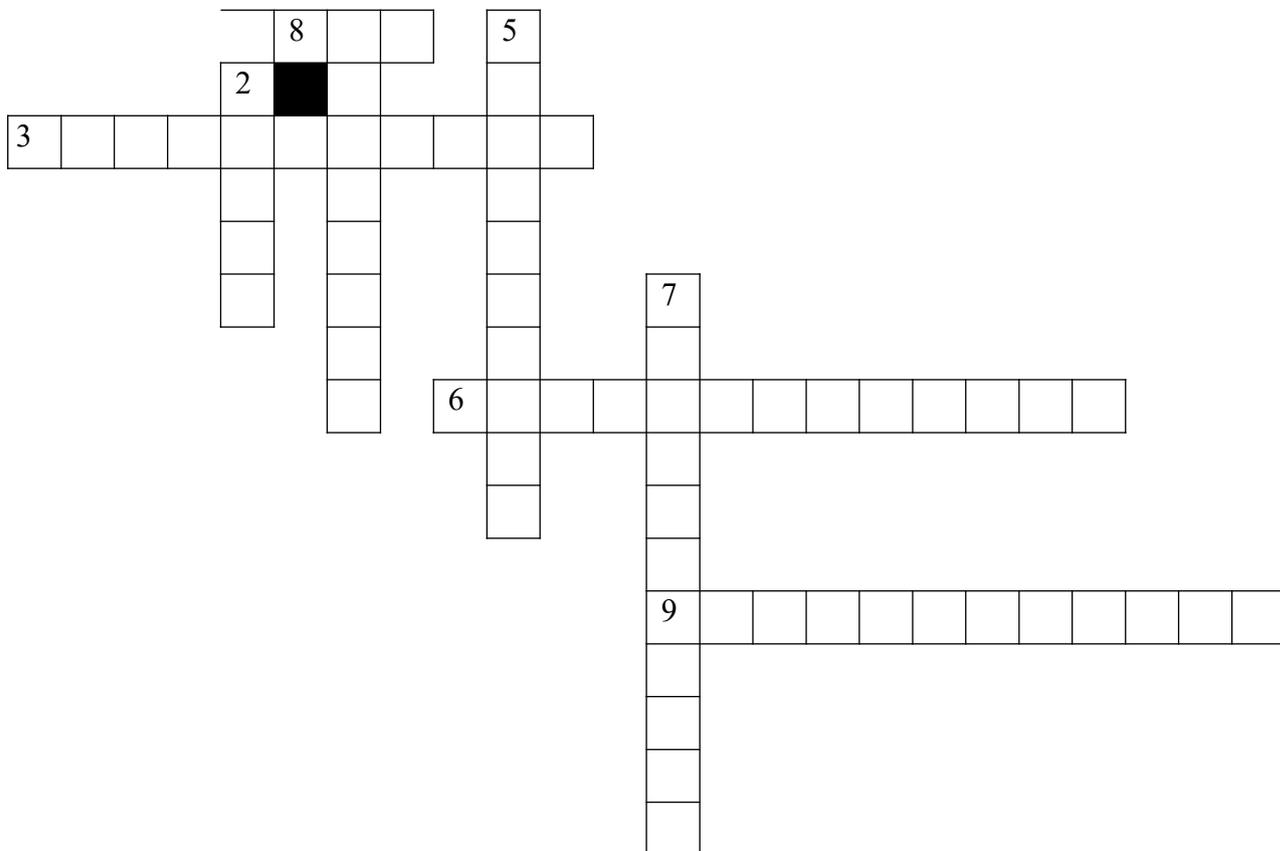
1. Понятие персонала, факторы его поведения, персонализация и эффективность менеджмента, формирование человеческого капитала.
2. Управление человеческим капиталом в условиях сокращения численности занятых.
3. Конфликты и сотрудничество в менеджменте, конфликтные личности, стратегия управления конфликтом.
4. Сочетание формального и неформального управления: динамика изменений.
5. Групповая динамика и руководство.
6. Конфликты, изменения и стрессы в организации. Методика управления стрессом.

**Дискуссия:** как можно наиболее эффективно разрешить конфликтную ситуацию в следующих организациях: прибыльной, некоммерческой, новом рискованном предприятии.

#### *Кроссворд по менеджменту на тему:*

#### *«Коммуникация. Коммуникационные процессы».*





**Вопросы:**

*По горизонтали:*

3. Лицо, собирающее и передающее информацию
4. Информация, закодированная с помощью символов
6. Перевод символов отправителя в мысли получателя
8. На языке теории передачи информации — это то, что искажает смысл
9. Вид коммуникации, который подразумевает переход от одного уровня к другому внутри организации

*По вертикали:*

1. Процесс обмена информацией
2. Средство передачи информации
5. Лицо, которому предназначена информация
7. Преобразование сообщения в символы с помощью слов, интонаций, жестов

**Ответы:**

*По горизонтали:* 3. отправитель; 4. сообщение; 6. декодирование; 8. шум; 9. вертикальная.

## **Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности**

### **Управление персоналом**

#### **2) Выполнение заданий в тестовой форме**

##### **1. *Овладение искусством самоменеджмента ведет к уменьшению стрессов:***

а) да;

б) нет.

##### **2. *Конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации, называется:***

а) организационным;

б) функциональным;

в) дисфункциональным;

г) производственным.

##### **3. *Динамика конфликта характеризуется стадией:***

а) латентной (скрытой);

б) открытой;

в) завершающей;

г) нет верного ответа.

##### **4. *Стресс – это состояние:***

а) тревоги и страха;

б) эйфории и удивления;

в) эмоционального расстройства, связанного с неспособностью человека адекватно действовать в сложившейся ситуации;

г) неуверенности в экстремальных ситуациях.

##### **5. *Управление организационными изменениями является одной из самых:***

а) трудных задач менеджмента;

б) престижных задач менеджмента;

в) верно (а+б);

г) нет верного ответа.

**6. Управление стрессами представляет собой сознательную деятельность человека, осуществляемую на всех этапах стрессовых ситуаций:**

а) да;

б) нет.

**7. Самоменеджмент – это:**

а) умение управлять собой;

б) самоорганизация;

в) самоутверждение;

г) нет верного ответа.

**8. Авторами «управленческой решетки» являются:**

а) Портер и Лоулер;

б) Блейк и Мутон;

в) Мескон и Хедоури;

г) Альберт и Тейлор.

**9. «Теория X» предполагает, что:**

а) работа так же естественна, как игра для ребенка;

б) средний человек стремится к ответственности;

в) средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он избегает ответственности;

г) верно (а+б).

**10. «Теория Y» предполагает, что:**

а) человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль;

б) награда–результат, связанный с достижением цели;

в) человека следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием для достижения цели организации;

г) человек не стремится к ответственности.

***11. Руководство – это:***

- а) способность и необходимость вести за собой сотрудников;
- б) социальный феномен, связанный с регулированием официальных отношений в организации;
- в) побуждение персонала работать на достижение целей организации;
- г) нет верного ответа.

***12. Самоменеджмент – это искусство управлять другими:***

- а) да;
- б) нет.

***13. Гармоничная, правильная речь руководителя является главным фактором взаимопонимания с подчиненными:***

- а) да;
- б) нет.

***14. Власть в организации – это неограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия работников на достижение целей организации:***

- а) да;
- б) нет.

***15. Овладение искусством самоменеджмента ведет к уменьшению стрессов:***

- а) да;
- б) нет.

**3) Анализ кейс-стади**

В рабочем поселке трудилась инженер-инспектор архитектурно-строительного контроля Юдина В.В. В район назначают нового архитектора. С первых же дней совместной деятельности они не ладили. Между ними возник конфликт, который растянулся на два года. В результате Юдина В.В. была освобождена от занимаемой должности, хотя она работник добросовестный и знающий.

Из объяснений Юдиной В.В.: «Началось с мелочей: архитектор обосновался в отдельном кабинете, отобрал у меня ключи от сейфа, запретил пользоваться печатью, машиной для осмотра объектов, лишил всякой самостоятельности - возможности присутствовать на засе-

даниях, на приеме объектов... Он меня во всем контролировал и исправлял, даже в мелочах. Когда я готовлю документ за его подписью и указываю: «районный архитектор», он жирно исправляет: «архитектор района». В течение одной недели издаются три приказа: «Объявить строгий выговор с последним предупреждением».

Архитектор в адрес Юдиной В.В.: «Тебе палец в рот не клади. Что ты больше моего знаешь? Делай, что я говорю, и все тут!»

Задание:

1. Составить психологические характеристики на конфликтующих.
2. Определить причины конфликта.
3. Высказать мнение о возможных путях преодоления конфликта

#### **4) Практическое занятие**

«Составление профессионального резюме»

«Подбор и отбор персонала»

"Управление конфликтами"

Цели:

- уяснить сущность управленческих конфликтов. Изучить классификацию, положительные и отрицательные последствия конфликтов;

- изучить метод картографии управленческих конфликтов. Используя его, выполнить анализ конкретных конфликтных ситуаций.

Конфликт — это противоречие между двумя или более сторонниками, когда каждая сторона делает так, чтобы были приняты ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Успешное управление конфликтными ситуациями предполагает знание функций и причин конфликтов.

Конфликты выполняют следующие основные негативные функции:

- большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- представление о побежденных группах как о врагах;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников;
- сложное восстановление деловых контактов ("шлейф конфликта").

Конфликты также могут выполнять некоторые позитивные функции:

- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение новой информации об оппоненте;

- сплочение коллектива организации при борьбе с внешним врагом;
- стимулирование к изменению и развитию;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможных оппонентов.

Основные причины конфликтов:

1. Распределение ресурсов между работниками или подразделениями.
2. Взаимозависимость заданий.
3. Различия в целях.
4. Различия в оценке ситуации и мнениях.
5. Различия в манере поведения и жизненном опыте.
6. Неудовлетворительные коммуникации.

Важнейшим условием успешного управления конфликтом является анализ его причин и движущих сил, выявление путей разрешения ситуации. Для этого рекомендуется использовать метод картографии.

Сущность метода картографии состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Это расширяет возможности и создает условия для нахождения более широкого круга решений, применяемых после окончания процесса картографии.

#### Конфликтные ситуации и задания

1. Отдел маркетинга акционерного общества "Интекс" состоит из 8 человек, только женщин. Руководителем подразделения является А.Т. Попова — женщина среднего предпенсионного возраста, давно работающая в данной организации на руководящих должностях и успешно справляющаяся со своими обязанностями. По характеру человек весьма властный.

В прошлом году в отдел поступила на работу новая сотрудница — К.И. Алексина — молодая, симпатичная женщина, которая оканчивает заочно Московский университет коммерции. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника. Алексина имеет заметные успехи в работе, в изучении рынка основной продукции АО — гидравлических приводов.

Начальник отдела некоторое время "по-матерински" опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для К.И. Алексиной причинам отношения резко ухудшились. А.Т. Попова стала постоянно придирается к К.И. Алексиной, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Алексиной встал вопрос: что делать, не перейти ли на работу в другое предприятие?

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на создающуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.

Участниками данного конфликта являются Попова, Алексина и сотрудницы отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.

Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта. Проведите эту работу в три этапа, а именно:

- первый этап — описание проблемы в общих чертах;
- второй этап — выявление главных участников конфликта, определение типа конфликта;
- третий этап — перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этими потребностями, всех основных участников конфликтного взаимодействия, а также выяснение мотивов поведения, стоящих за позициями участников.

На основе этого предложите способ разрешения конфликтной ситуации.

После этого сравните составленную вами карту конфликта с приведенной ниже, сделайте необходимые для себя выводы.

2. Приведите пример наблюдавшейся вами ранее в трудовом (учебном) коллективе конфликтной ситуации. Составьте карту данного конфликта. Используя ее, выявите основных участников, выполните анализ причин и основных движущих сил конфликтной ситуации. На основе этого определите оптимальный способ разрешения конфликта, который следовало бы применить в тех условиях.

### 5) Задания самостоятельной работы студентов

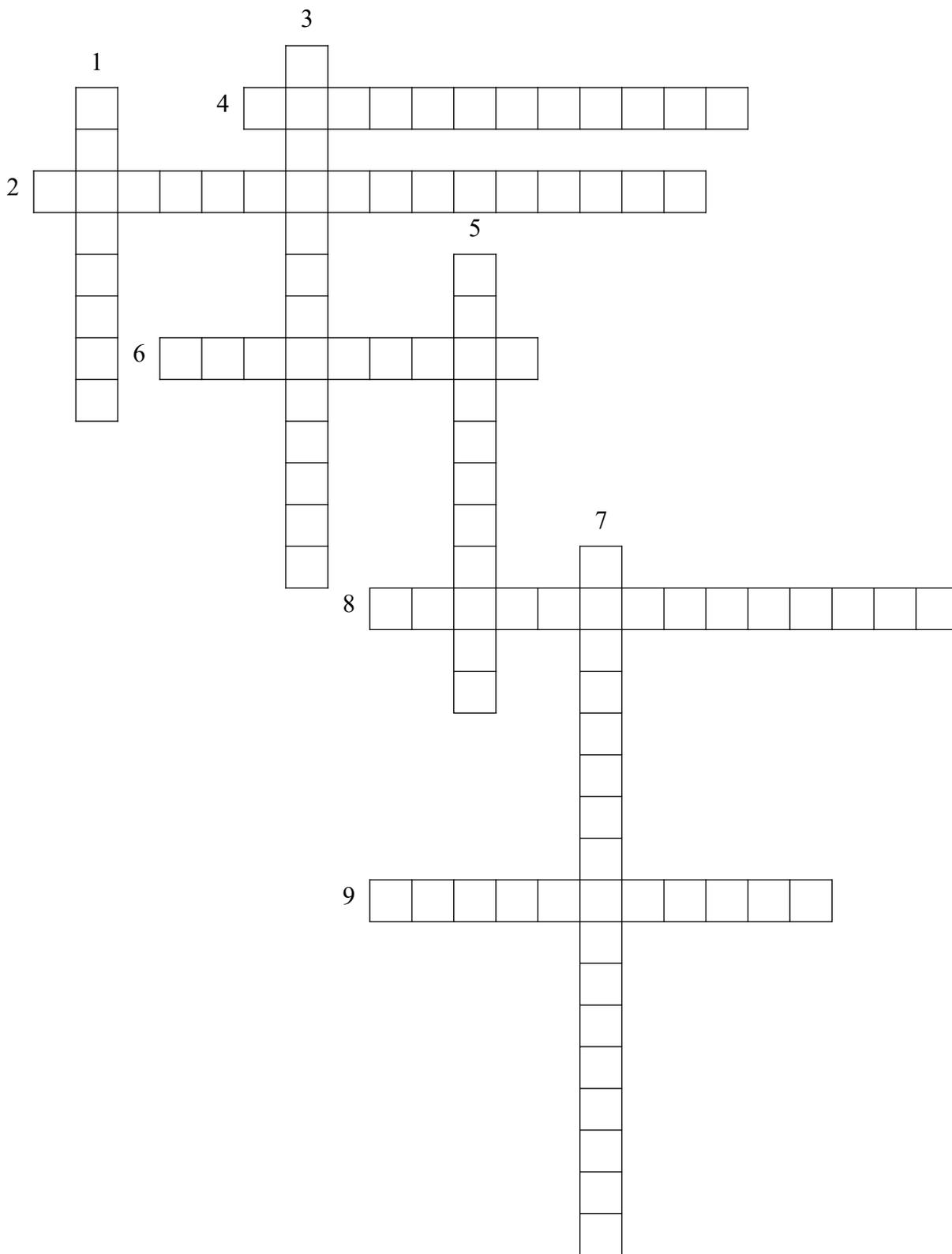
**Задание 1**. Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт, заполнив форму 1

#### Описание конфликта

Термины	Краткий ответ	Ситуационное объяснение (7 – 10 слов)
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта		
Тип конфликта		
Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

*Кроссворд*

*«Управление конфликтами и стрессами»*



*Вопросы:*

*По горизонтали:*

2.Ролевого конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата его работы

4.Разногласия между линейным и штабным персоналом

6.Уйти от конфликта

7.Конфликт, который ведёт к повышению эффективности организации, данная ситуация помогает выявить большое число альтернатив и проблем

9.Разрешение конфликта с помощью убеждения

*По вертикали:*

1.Отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретные лица или группы

3.Борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу

5.Попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой

8.Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижения эффективности организации

**Ответы**

*По горизонтали:*

2. внутриличностный; 4. межгрупповые; 6. уклонение; 8. функциональный; 9. сглаживание.

*По вертикали:*

1. конфликт; 3. межличностный; 5. принуждение; 7. дисфункциональный.

### **Критерии оценки рефератов:**

1. Работы, не соответствующие заданию преподавателя к рассмотрению не принимаются и не оцениваются!

2. Рефераты и творческие работы студентов должны сдаваться в папке-скоросшивателе, включать не менее 12 страниц текста (14 шрифт, 30 строк на странице) и минимум 3 источника в списке литературы, один из которых может быть Интернет - источником. Максимально реферат может быть оценен в 10 баллов.

3. За нарушение сроков предоставления работ оценка снижается на 1 балл за день просрочки.

4. Нарушение правил подготовки рефератов, докладов или конспектов штрафуются отрицательным баллом (в пределах оценки за эти виды работ) – 2 балла за одно нарушение.

**Нарушениями считаются:**

1. Отсутствие у работы титульного листа.
2. Несоответствие название работы ее содержанию.
3. Отсутствие в работе страницы с ее содержанием.
4. Отсутствие в работе обоснования ее актуальности (Введения).
5. Несоответствие названий глав и параграфов работы их содержанию.
6. Отсутствие в работе прямых цитат.
7. Отсутствие в работе заключения.
8. Несоблюдение требований к содержанию и оформлению списка литературы.
9. Неумение ответить на вопрос о содержании своего реферата

*(Задаются 2 вопроса).*

**Критерии оценки ответов студентов на семинарских занятиях (докладов):**

1. **Оценка «отлично» (5 баллов)** ставится студенту за правильный, полный и глубокий ответ на вопрос. Ответ студента на вопрос должен быть полным и развернутым, ни в коем случае не зачитываться дословно, подтверждаться адекватными примерами. Такой ответ должен продемонстрировать знание студентом материала лекций, базового учебника и дополнительной литературы.

2. **Оценка «хорошо» (4 балла)** ставится студенту за правильный и полный ответ на вопрос. Ответ студента на вопрос должен быть полным, ни в коем случае не зачитываться дословно, подтверждаться адекватными примерами. Допускается неполный ответ по одному из дополнительных вопросов или один не совсем точный пример.

3. **Оценка «удовлетворительно» (2 балла)** ставится студенту за не совсем правильный или не полный ответ на вопрос преподавателя, или за один неправильный пример либо за пассивное участие в работе на семинаре.

4. **Оценка «неудовлетворительно» (-2 балла)** ставится всем участникам семинарской микрогруппы или одному из них в случае ее (его) неготовности к ответу на семинаре.

## Вопросы для подготовки к тестированию (к диф. зачету).

1. Предмет и значение науки управления.
2. Внутрифирменное планирование: содержание и задачи.
3. Морально-психологический климат коллектива и факторы, его определяющие. Оценка морально-психологического климата в коллективе.
4. Управленческий труд и его характеристика. Нормирование труда.
5. Основные организационно-правовые формы.
6. Разделение и кооперация труда в аппарате управления предприятием.
7. Деловые совещания, их виды, порядок подготовки и проведения.
8. Система научных подходов и принципов в менеджменте.
9. Процесс и функции управления. Их применение в условиях рынка.
10. Коммуникационный процесс в управлении. Понятие, этапы, коммуникационные сети.
11. Мотивация: понятие, содержание. Теории мотивации.
12. Стиль руководства: понятие, типы стиля, факторы, определяющие стиль.
13. Инструментарий планирования и организации деятельности менеджера.
14. Влияние и власть менеджера. Формы влияния и власти.
15. Сущность организационных (административных) методов управления.
16. Эволюция менеджмента как науки. Роль и место научных подходов и школ в развитии менеджмента.
17. Структура кадров аппарата управления. Содержание труда отдельных категорий работников в условиях рынка.
18. Научная организация управленческого труда.
19. Функциональные и дисфункциональные конфликты в организации, их последствия. Модели развития конфликтов.
20. Препятствия в организационных коммуникациях и способы их устранения.
21. Понятие коммуникации. Виды и процессы обмена информацией.
22. Стратегическое управление организацией: понятие, сущность, процессы.
23. Социально-психологические методы управления, их классификация.
24. Современные тенденции в развитии организаций. Новые типы организаций.
25. Внутренняя и внешняя среда организации в условиях рынка. Факторы внутренней и внешней среды.
26. Менеджер, личность и деловые качества.
27. Экономические методы управления, их классификация.
28. Конфликты: понятие, виды, причины возникновения и способы разрешения.
29. Структуризация деятельности организации. Типы организационных структур.
30. Понятие и сущность современной организации. Внутриорганизационные процессы.
31. История развития и современное состояние менеджмента.
32. Трудовые коллективы: понятие, виды, этапы формирования, функционирование, полномочия.
33. Организация личной работы (само-менеджмент) руководителя, функции самоменеджмента и их содержание.
34. Понятие и сущность управления. Объект, субъект, связи и система управления.
35. Внутрифирменная система информации. Виды информации, требования к информации.
36. Деловой этикет. Понятие, основные правила поведения.
37. Управленческое решение: понятие, стадии и этапы подготовки и реализации, показатели качества.

**Практическая часть.** Выполнение кейс-задания. Возможно использование справочно-правовую систему «КонсультатПлюс».

- Критерии оценивания тестовых заданий:

За каждое правильно выполненное тестовое задание (верный ответ) ставится 1 балл, за неверный ответ - 0 баллов.

«5» - 28-30

«4» - 24-27.

«3» - 19-24

«неудовл» - 18 и менее

- Время выполнение заданий - 50 минут
- Количество вариантов - 1
- Критерии оценивания выполнения практического задания:
  - знание терминологии
  - скорость выполнение
  - способность нестандартно мыслить
  - количество предложенных вариантов решения поставленной задачи.

## **5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОВЗ И ИНВАЛИДОВ**

Содержание профессионального образования и условия организации обучения в ФГБОУ ВО «МАГУ» студентов (слушателей) с ограниченными возможностями здоровья определяются адаптированной образовательной программой (при необходимости), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Обучение по образовательной программе среднего профессионального образования студентов (слушателей) с ограниченными возможностями здоровья осуществляется ФГБОУ ВО «МАГУ» с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких лиц.

В ФГБОУ ВО «МАГУ» созданы специальные условия для получения образования студентами (слушателями) с ограниченными возможностями здоровья.

Под специальными условиями для получения среднего профессионального образования студентов (слушателей) с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких лиц, включающие в себя использование специальных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего студентам (слушателям) необходимую техниче-

скую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания ФГБОУ ВО «МАГУ» и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ лицам с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности получения образования студентам (слушателям) с ограниченными возможностями здоровья ФГБОУ ВО «МАГУ» обеспечивается:

- для слушателей с ограниченными возможностями здоровья по слуху услуги сурдопереводчика и обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

- для студентов (слушателей), имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, материально-технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовые, туалетные и другие помещения ФГБОУ ВО «МАГУ», а также их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и других приспособлений).

Образование студентов (слушателей) с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими студентами (слушателями), так и в отдельных группах. Численность лиц с ограниченными возможностями здоровья в учебной группе устанавливается до 15 человек.

С учетом особых потребностей студентов (слушателей) с ограниченными возможностями здоровья ФГБОУ ВО «МАГУ» обеспечивается предоставление учебных, лекционных материалов в электронном виде.

С учетом особых потребностей студентов (слушателей) с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена возможность обучения по индивидуальному плану.