

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования**  
**«Мурманский арктический государственный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «МАГУ»)**

**Комплект контрольно-оценочных средств**  
**по учебной дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга»**  
**специальности 21.02.05 Земельно-имущественные отношения**  
**базовой подготовки**

**УТВЕРЖДЕНО**

Директор Колледжа ФГБОУ ВО «МАГУ»



\_\_\_\_\_/ Козлова Н.В./  
Ф.И.О.

Мурманск  
2022

## **1.1. Общие сведения**

Комплект оценочных средств (КОС) предназначен для проверки результатов освоения учебной дисциплины ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга основной профессиональной образовательной программы по специальности 21.02.05 Земельно-имущественные отношения.

В результате освоения учебной дисциплины ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга обучающийся должен обладать предусмотренными ФГОС по специальности 21.02.05 Земельно-имущественные отношения следующими умениями, знаниями, которые формируют общие и профессиональные компетенции:

### **Умения**

- У1 планировать и организовывать работу подразделения;
- У2 формировать организационные структуры управления;
- У3 разрабатывать мотивационную политику организации;
- У4 применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- У5 принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- У6 учитывать особенности менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях;
- У7 анализировать рынок недвижимости, осуществлять его сегментацию и позиционирование;
- У8 определять стратегию и тактику относительно ценообразования.

### **Знания**

- 31 сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- 32 особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- 33 внешнюю и внутреннюю среду организации;
- 34 цикл менеджмента;
- 35 процесс принятия и реализации управленческих решений;
- 36 функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- 37 систему методов управления;
- 38 методику принятия решений;
- 39 стили управления, коммуникации, деловое общение;
- 310 сущность и функции маркетинга;
- 311 конъюнктуру рынка недвижимости, динамику спроса и предложения на соответствующем рынке с учетом долгосрочных перспектив.

### **Общие компетенции**

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

ОК 2. Анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

ОК 3. Организовывать свою собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 4. Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.

ОК 5. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

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

ОК 7. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 8. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

### **Профессиональные компетенции**

ПК 1.4. Участвовать в проектировании и анализе социально-экономического развития территории.

ПК 3.1. Выполнять работы по картографо-геодезическому обеспечению территорий, создавать графические материалы.

## **2. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке**

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

<b>Результаты обучения: умения, знания и общие компетенции</b>	<b>Показатели оценки результата</b>	<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Форма контроля и оценки</b>
<b>Уметь:</b>			
У1 планировать и организовывать работу подразделения;	- правильность планирования и организации работы подразделения; - правильность выбора методов планирования; - правильность принятия и реализации управленческих решений; - демонстрация навыков мотивации работников на решение производственных задач; - демонстрация навыков	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.

	<p>управления конфликтными ситуациями, стрессами и рисками;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность выбора стиля руководства работой структурного подразделения;</li> </ul>		
<p>У2 формировать организационные структуры управления;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность формирования организационной структуры управления;</li> <li>- обоснованность выбора организационной структуры управления;</li> </ul>	<p>ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1</p>	<p>Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.</p>
<p>У3 разрабатывать мотивационную политику организации;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- раскрывать структуру коммуникационного процесса, психологических закономерностей делового общения, сущности формальных и неформальных коммуникаций, этики делового общения;</li> </ul>	<p>ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1</p>	<p>Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.</p>
<p>У4 применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность выбора методов, средств и приемов менеджмента;</li> <li>- правильность планирования и организации деловых бесед, совещаний</li> </ul>	<p>ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1</p>	<p>Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.</p>
<p>У5 принимать эффективные решения, используя систему методов управления;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характеризовать стили управления и основных видов коммуникации;</li> </ul>	<p>ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1</p>	<p>Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение</p>

			ситуационных задач. Экзамен.
У6 учитывать особенности менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях;	- правильность выделения особенностей менеджмента в профессиональной деятельности	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.
У7 анализировать рынок недвижимости, осуществлять его сегментацию и позиционирование;	- правильно анализировать ситуацию на рынке товаров и услуг, проводить сегментацию рынка, его позиционирование	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.
У8 определять стратегию и тактику относительно ценообразования.	- определять рыночный спрос и предложения, механизм рыночного ценообразования, рыночной конкуренции; - формулировать сущность и функции цены; - определять состав и структуру цены;	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.
<b>Знать:</b>			
З1 сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	- характерные черты современного менеджмента; - история развития менеджмента в России	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.
З2 особенности менеджмента в области профессиональной	- полнота знаний особенностей менеджмента в области профессиональной	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ

деятельности (по отраслям);	деятельности		кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.
33 внешнюю и внутреннюю среду организации;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- полнота знаний факторов внутренней и внешней среды организации;</li> <li>- полнота знаний основных типов структур управления;</li> <li>- правильность формулирования основных принципов построения организационных структур;</li> </ul>	<p>ОК 1-8</p> <p>ПК 1.4, 3.1</p>	<p>Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.</p>
34 цикл менеджмента;	- полнота знаний цикла менеджмента;	<p>ОК 1-8</p> <p>ПК 1.4, 3.1</p>	<p>Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.</p>
35 процесс принятия и реализации управленческих решений;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность определения управленческого решения;</li> <li>- полнота знаний типов решений и требований, предъявляемых к ним;</li> <li>- полнота знаний этапов и методики процесса принятия и реализации управленческого решения;</li> </ul>	<p>ОК 1-8</p> <p>ПК 1.4, 3.1</p>	<p>Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.</p>
36 функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности	- полнота характеристики основных функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль);	<p>ОК 1-8</p> <p>ПК 1.4, 3.1</p>	<p>Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы.</p>

экономического субъекта;			Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.
37 систему методов управления;	- полнота характеристики методов управления, их достоинств и недостатков, характера воздействия;	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.
38 методику принятия решений;	- полнота характеристики методики принятия решений, их достоинств и недостатков, характера воздействия;	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.
39 стили управления, коммуникации, деловое общение;	- полнота характеристики стилей руководства в управлении; -полнота знаний видов коммуникаций, элементов и этапов коммуникационного процесса; - полнота знаний ведения деловых бесед, факторов повышения эффективного делового общения	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.
310 сущность и функции маркетинга;	- правильность формулирования сущности, целей, основных принципов и функций маркетинга;	ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1	Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.

<p>311 конъюнктуру рынка недвижимости, динамику спроса и предложения на соответствующем рынке с учетом долгосрочных перспектив.</p>	<p>- полнота знаний по конъюнктуре рынка недвижимости, динамике спроса и предложения на соответствующем рынке с учетом долгосрочных перспектив.</p>	<p>ОК 1-8 ПК 1.4, 3.1</p>	<p>Оценка выполнения практических занятий, анализ кейс-стади, внеаудиторной самостоятельной работы. Тестирование. Решение ситуационных задач. Экзамен.</p>
---	---	-------------------------------	--

**Типовые задания для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине**

**РАЗДЕЛ 1. СОДЕРЖАНИЕ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Тема Сущность и характерные черты современного менеджмента**

**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

**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

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

*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

### ***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

приравнивался 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
2. человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные
3. стороны наблюдаются у этого явления?
4. Чьи интересы защищали эти законы?
5. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента
6. 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
2. в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство
3. и начало развиваться крупное строительство, как оценить
4. значение проводимых реформ?
5. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
6. 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 вырабатывал 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 исполинский 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, выработавший 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 менеджериальными 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, «Стандарт Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, 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 менеджериального 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,
7. 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 собственности. 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 «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

На этот вопрос бывший президент компании «Эппл» 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 поднялись 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 XVI-XIX вв. (А.Л.Ордин-Нащокин, А.П.Волынский, М.М.Сперанский, С.Ю.Витте, П.А.Столыпин)
- Вклад школы человеческих отношений (Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Мак Грегор, Р.Стогдилл, Р.Лайкерт, Ф.Фидлер) в развитие менеджмента.
- Системный подход в теории менеджмента (Л.фон, Берталанфи, 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.

## Организация как объект управления

### 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 Якока»
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 горизонтали**
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;
- ООО 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 статистически 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).

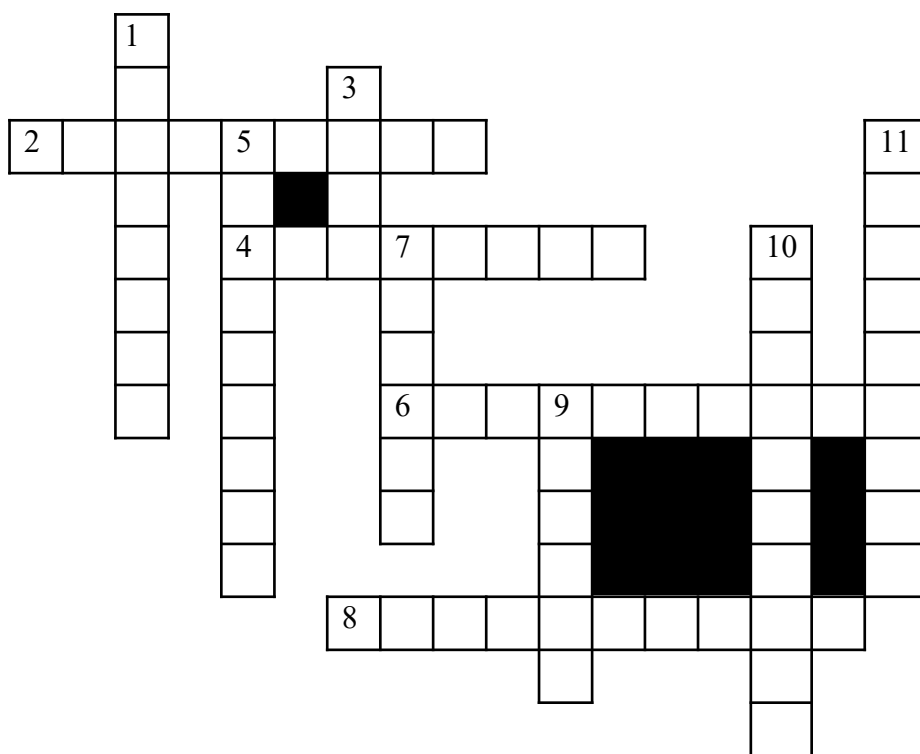
### Контрольные вопросы:

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.

## РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

### 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.

### Функция планирования

#### 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 крупного предприятия	высокая	2018	Окончить МИЭМП Приобрести опыт коммерческой работы Стать руководителем коммерческого отдела предприятия	2012 2014 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.

## **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) выразу 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**

#### **Ситуация1.**

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 должностную 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.

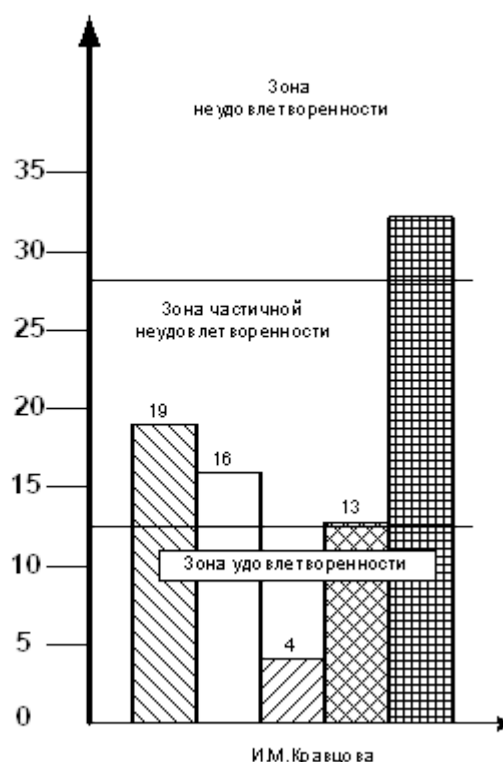
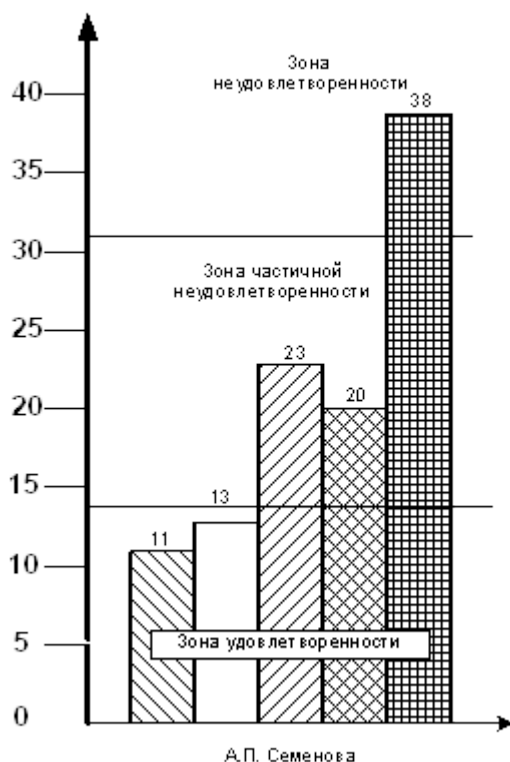
4. *Иван Сергеевич Владимиров* работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

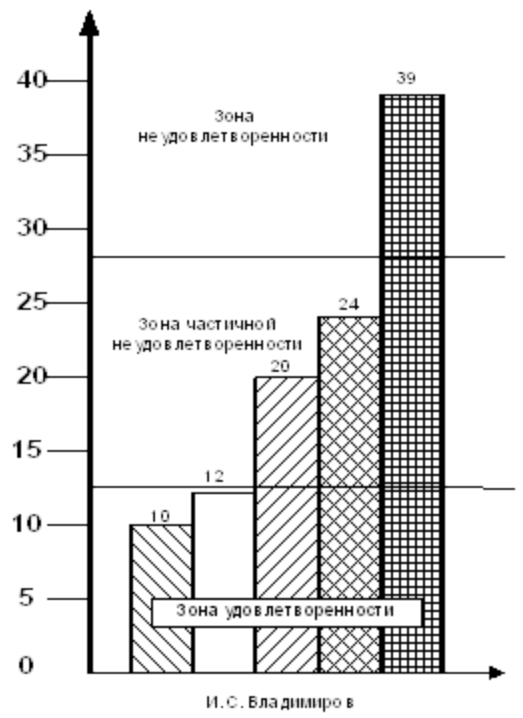
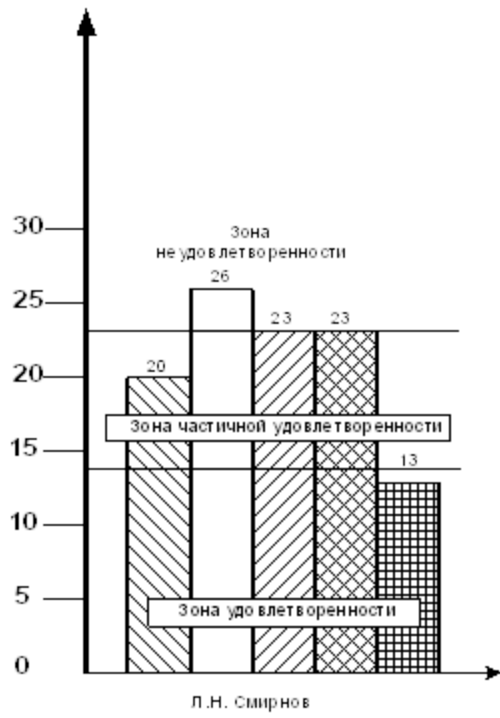
После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем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

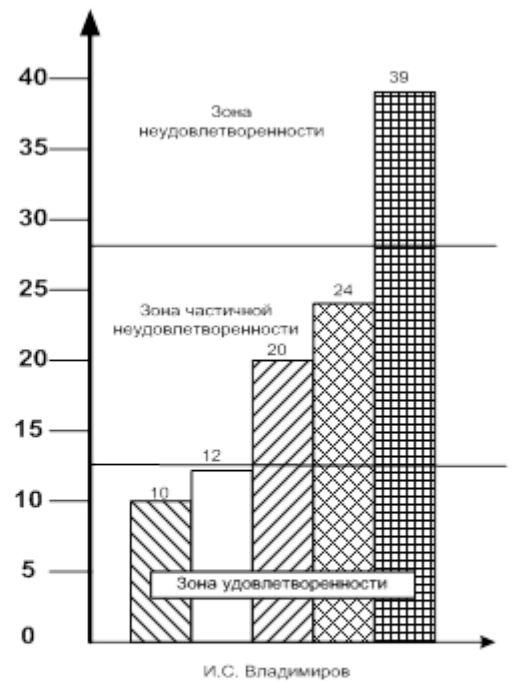
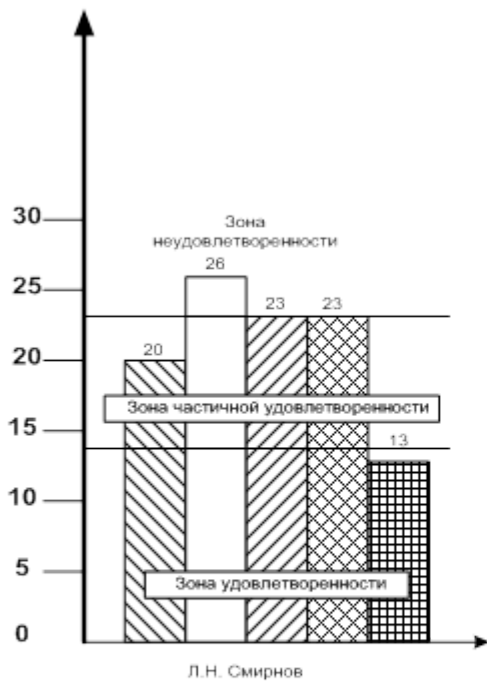







Типы потребностей



-  материальные потребности
-  потребности и безопасности
-  социальные потребности

-  потребности в признании
-  потребности в самовыражении



Типы потребностей

-  материальные потребности
-  потребности и 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 содержательным 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:

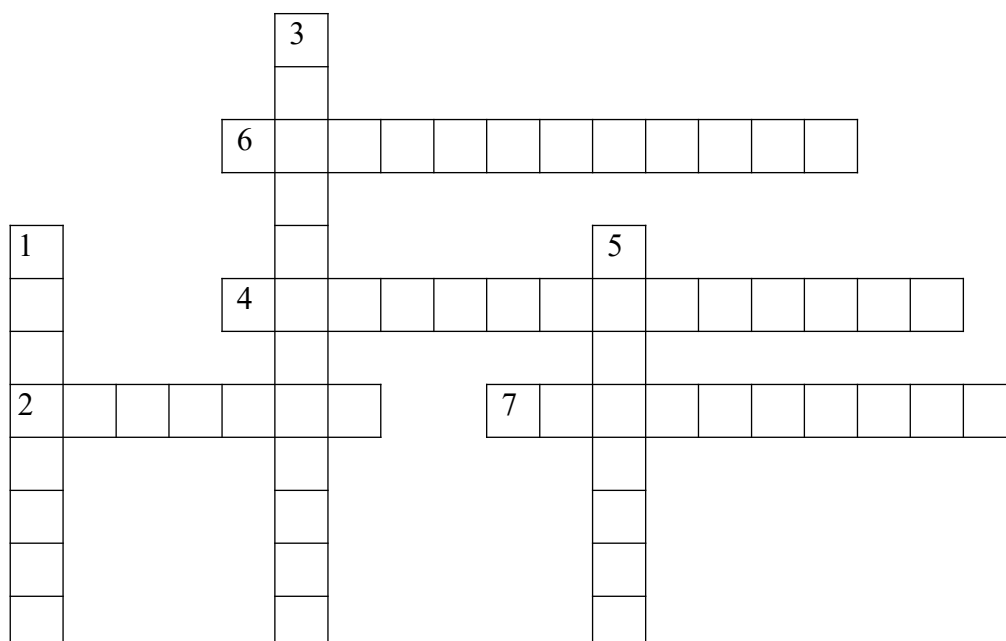
1. Ключевой результат
2. Планируемый результат
3. Полученный результат
4. Измеритель
5. Оценка – вывод.

#### 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.

**РАЗДЕЛ 3. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.  
СУЩНОСТЬ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**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.

### **Тема 3.2. 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

### Процесс принятия и реализации управленческих решений

#### 1) Выполнение заданий в тестовой форме

1. Какие из перечисленных утверждений ответственны истине?

1. **Необходимость принимать решение возникает в ситуации выбор.**
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 инструменты, 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 Кеньон 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 одноразового 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 станком и 123 000 лезвий. В ноябре 1904г. 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 деятельности. 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 приспособливаться 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.

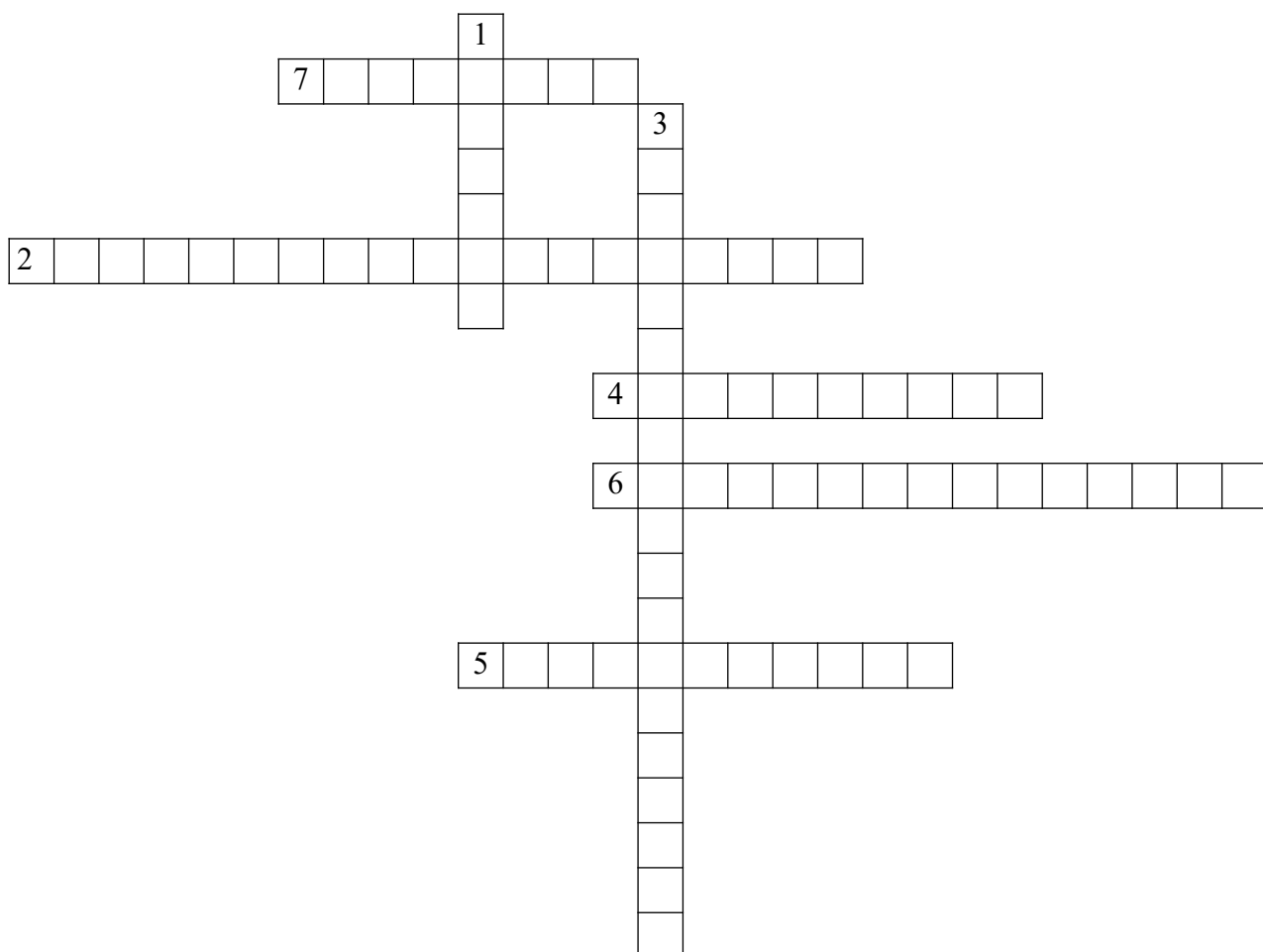
S - себестоимость товара. Она рассчитывается как сумма затрат на его производство: S<sub>мат</sub> - затраты на материалы, L - оплата труда рабочих, S<sub>орг</sub> - организационные расходы, S<sub>упр</sub> - расходы на управление. Причем все затраты берутся в процентном отношении к затратам на материалы: 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 получат 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:

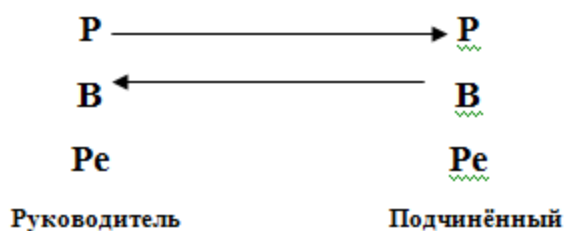
**Родитель** – проявляется в собрании догм и постулатов, которые человек воспринимает в детском возрасте и которые сохраняет потом в течение всей жизни (контроль, запреты, идеальные требования, санкции). Есть 2 – формы проявления Родителя. *Заботящийся* – советы, поддержка, опека и т.п. *Контролирующий*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

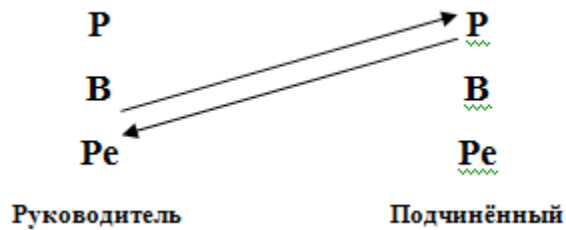
**Ребенок** – живет в человеке всю жизнь и проявляется даже у старых людей. Это очень ценная часть человеческой личности, наиболее импульсивная и искренняя. Ребенок может быть естественный (склонен к веселью, раскованности, импульсивности), адаптированный (бунтующий против Родителя),соглашающийся, отчуждающийся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

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

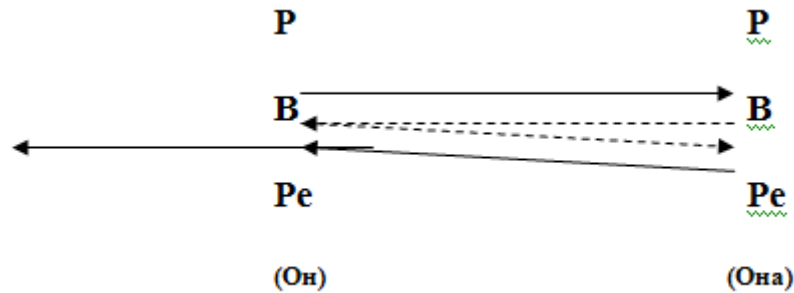


При дополнительных транзакциях человеческие коммуникации открыты, отношения в коллективе искренни и плодотворны. При этом невербальное общение (взгляды, жесты, интонация) не противоречит смыслу произносимых слов.





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

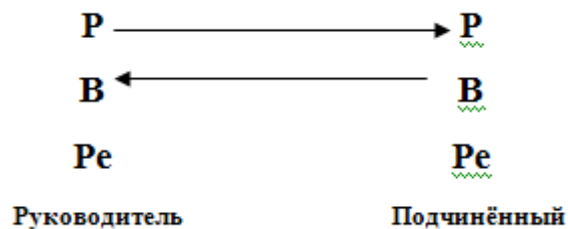


**Задание 1** Предложить по 4 –е ситуации по выше перечисленным формам транзакционного анализа. Дать им графическую иллюстрацию.

### Решение ситуационных задач

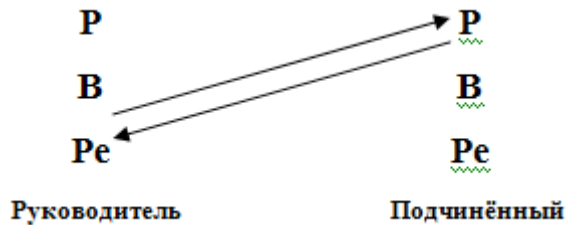
*Формы транзакта (дополнительные (параллельные), когда стимул, посланный человеком, встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию.*

**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»

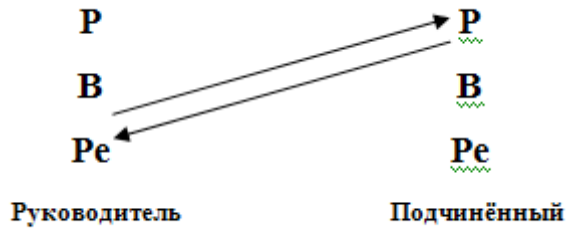


**Ситуация 2 .** Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный; «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

**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».

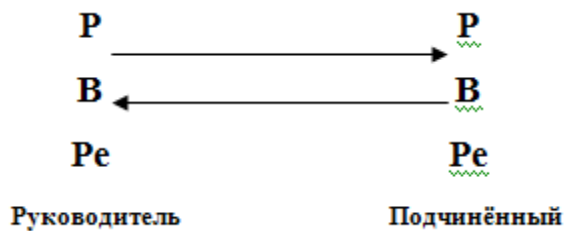


**Ситуация 4.** Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный:»Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

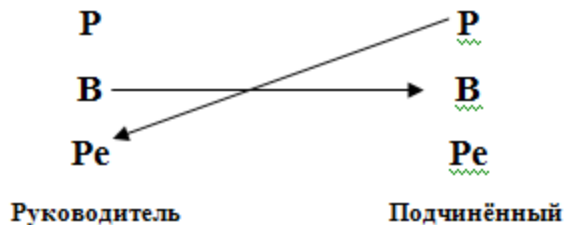


*Формы транзакта перекрестные (пересекающиеся) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция.*

**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



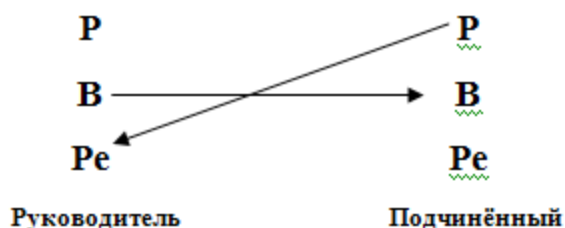
Формы транзакта двухуровневые – угловые и двойные, при которых один уровень видимый, а второй – скрытый, или психологический, - то, что имеется в виду (подтекст).

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.

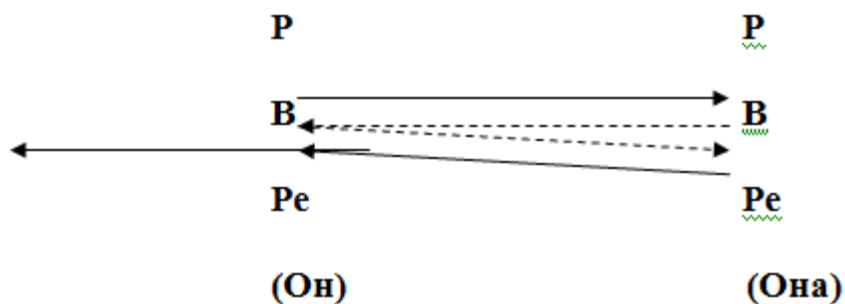
**Ситуация 7.** Он : «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать» Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».

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

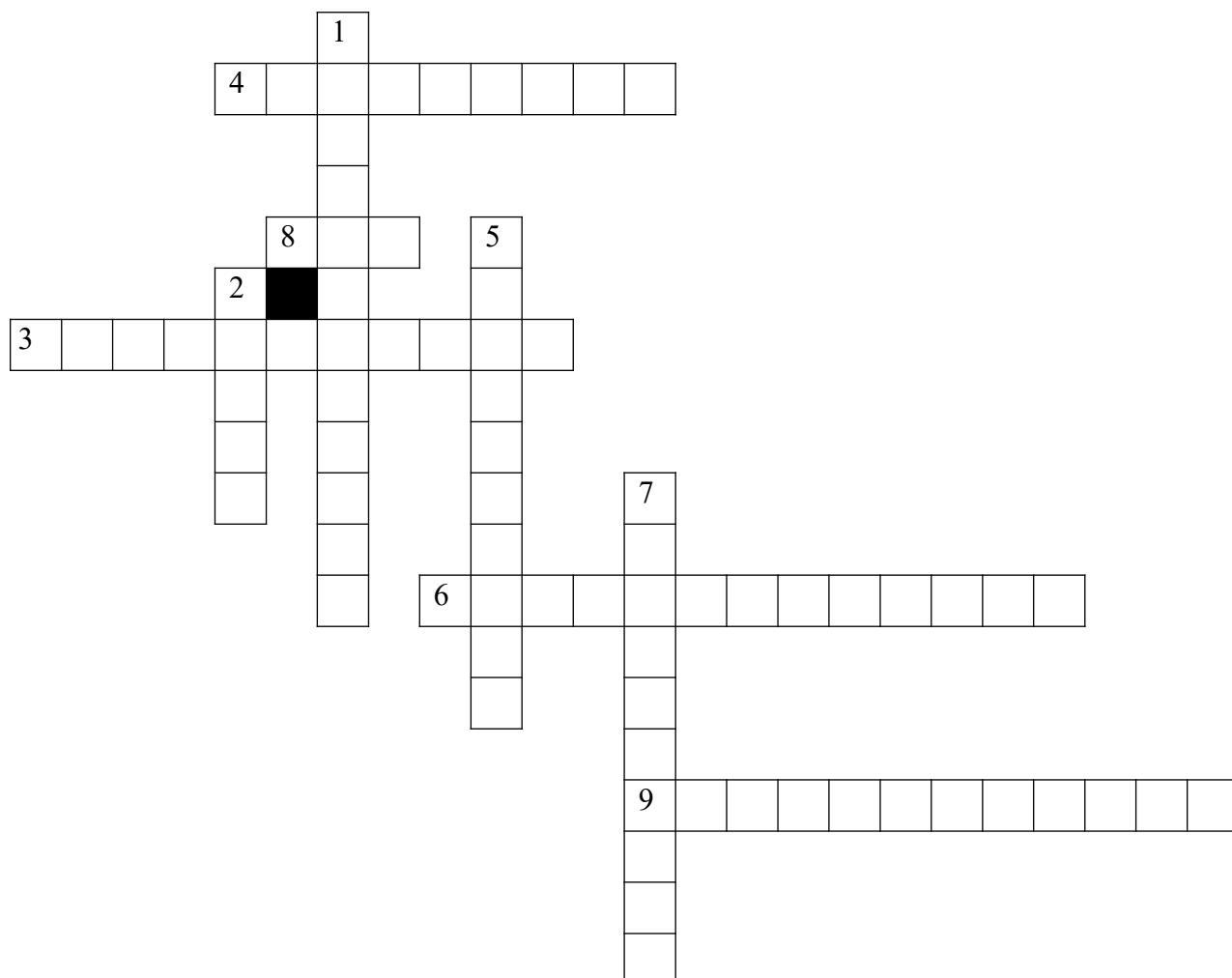
Подготовка ответов на вопросы

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.

*По вертикали:* 1 коммуникация; 2. канал; 5. получатель; 7. Кодирование

**Раздел 4 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 поладили. 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 заседаниях, 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. Алексинной причинам отношения резко ухудшились. А.Т. Попова стала постоянно придирается к К.И. Алексинной, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Алексинной встал вопрос: что делать, не перейти ли на работу в другое предприятие?

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере внешне, на создавшуюся 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

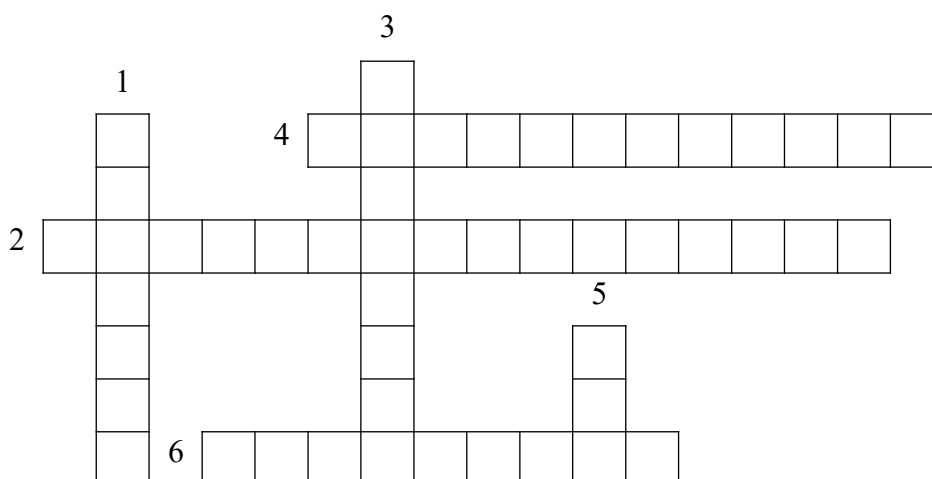
**Задание 1 .** Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт, заполнив форму 1

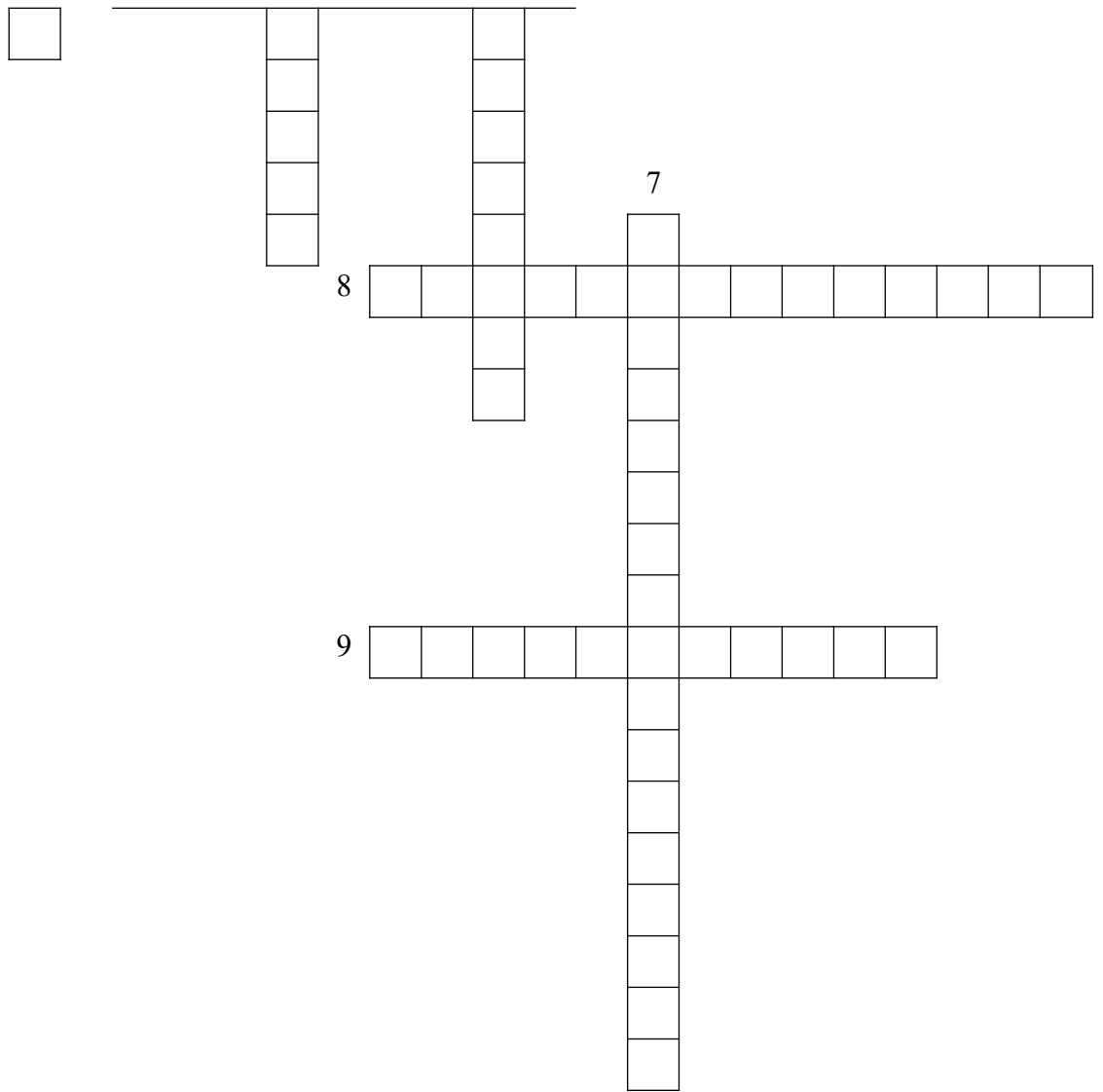
#### Описание конфликта

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. Ролевой 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 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.

#### 4. КОНТРОЛЬНО-ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

**Задания** состоят из двух частей: теоретической и практической.

**Теоретическая часть.** Выполнение бланкового или компьютерного тестирования. Количество тестовых заданий для выполнения – 30 единиц. Максимальное время выполнения тестовых заданий – 40 минут

##### 4.1 Вопросы для подготовки к тестированию (к экзамену).

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 информационно-правового комплекта системы «Консультат».

#### **4.2 Задание для экзаменуемого.**

##### ***1. Выбрать правильный вариант ответа***

1. Менеджмент – ЭТО ...

1) эффективное использование и координация всех ресурсов (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью

2) комплекс взаимосвязанных действий по планированию, организации, мотивации и контролю

**3) система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции**

4) система взаимосвязанных функций управления

2. Целью менеджмента является

1) **удовлетворение потребностей рынка**

2) изучение потребительской корзины

3) совершенствование производственного процесса

4) возможность конкуренции на рынке

3. Задача менеджмента ...

- 1 благотворительная деятельность
- 2) получение прибыли
- 3) разработка системы производства и сбыта
- 4) внедрение наукоёмких технологий**

4. Менеджер ориентируется на ...

- 1) спрос своей продукции
- 2) потребителя**
- 3) наукоёмкие технологии
- 4) конкурентов

5. Автор процессного подхода ...

- 1) Ф. Тейлор
- 2) А. Файоль**
- 3) М. Фоллет
- 4) Г. Эмерсон

6. Внедрение конвейерной системы, резкое снижение стоимости товаров, слабое вмешательство государства характерно для ...

- 1) промышленного переворота
- 2) эпохи постиндустриального общества
- 3) постэкономической эпохи
- 4) эпохи массового сбыта**

7. Автор школы научного управления ...

- 1) А. Файоль
- 2) Г. Эмерсон
- 3) Ф. Тейлор**
- 4) Э. Мейо



8. Важность психологической составляющей в трудовой деятельности человека рассматривает школа

...

- 1) научного управления
- 2) административного управления
- 3) человеческих отношений и поведенческих наук**
- 4) количественных методов

9. Миссия предприятия – это ...

- 1) стратегия, которая должна быть выполнена по истечению определённого периода времени
- 2) определённый перечень текущих и перспективных направлений**
- 3) смысл существования планирования
- 4) видение своего бизнеса, своей компании

10. Вариантом плановой стратегии является ...

- 1) групповая
- 2) ступенчатая
- 3) остаточная**
- 4) фиксированная

11. Базовая стратегия развития предприятия – это ...

- 1) лидерства**
- 2) монополии
- 3) сегментации
- 4) риска

12. Основная функция менеджмента ...

- 1) прогнозирование
- 2) предсказание
- 3) координирование
- 4) планирование**

13. Уточнение, коррекция, дополнение, одним словом, конкретизация стратегии – это ...

1) стратегическое планирование

**2) тактическое планирование**

3) целеполагание

14. Процесс формирования у работника необходимых стимулов к труду является функция ...

1) планирование

2) организация

**3) мотивация**

4) контроль

15. Способность к общению – это ...

1) организованность

2) управление

**3) коммуникативность**

4) деловое общение

16. Передача или разделение полномочий

1) централизация

2) единоначалие

3) координация

**4) делегирование**

17. Умение влиять на подчинённых выражается в качестве

**1) доминантность**

2) стрессоустойчивость

3) креативность

4) гибкость поведения

18. Метод основанный на материальной заинтересованности работников

1) организационно-правовой

2) административный

3) социально-психологический

#### **4) экономический**

19. Стилъ управления, полностью ориентированный на производство и уделяющий мало внимания людям, а также решения, которые не обсуждаются

- 1) демократический
- 2) либеральный
- 3) диктаторский**
- 4) пессимистический

20. Более наглядно итоговую документацию по контролю предоставляется в форме ...

- 1) рисунков
- 2) схемы
- 3) линейной диаграммы**
- 4) устной форме

#### ***Установить правильную последовательность***

21. Установить последовательность действий процесса управления

- 1) получение и обработка информации о состоянии объекта
- 2) выдача команды
- 3) реализация решения и изменение объекта
- 4) определение хозяйственных принципов и ориентиров, целей и задач
- 5) выработка решений

**Ответ:** 1, 4, 5, 2, 3

22. Установить последовательность этапов процесса планирования

- 1) прогнозирование
- 2) формулирование целей
- 3) формирование бюджета
- 4) разработка программ действий и составление графика работ
- 5) выявление и выбор вариантов развития

**Ответ:** 1, 5, 2, 4, 3

23. Установите иерархию потребностей по Маслоу

- 1) потребность в безопасности и стабильности
- 2) потребность в уважении
- 3) физиологические потребности
- 4) потребность в самовыражении
- 5) социальные потребности

**Ответ:** 3, 1, 5, 2, 4

**Вставьте пропущенное слово в предложении**

24) ... план предприятия, составляющийся на 1 – 3 года для достижения стратегических целей.

**Ответ:** тактический

25) Деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных целей называется ...

**Ответ:** мотивация

26) Основным фактором мотивирования персонала к работе является ...

**Ответ:** заработная плата

27) Основными функциями менеджмента являются планирование, организация, мотивация и ...

**Ответ:** контроль

**Установите соответствие**

28. Между английскими и русскими понятиями

1. Top manager	А) менеджер по продажам
2. Project manager	Б) менеджер высшего уровня
3. Sales manager	В) менеджер среднего звена
4. Brand manager	Г) менеджер по проектам
5. Middle manager	Д) менеджер по марке товара

**Ответ:** 1 – Б, 2 – Г, 3 – А, 4 – Д, 5 – В

29. Факторов внешней и внутренней среды

1. Факторы внешней среды	А) потребители
2. Факторы внутренней среды	Б) технология производства
	В) конкуренты
	Г) персонал
	Д) политика
	Е) потребители
	Ж) структура управления

**Ответ:** 1 – А, В, Д, Е; 2 – Б, Г, Ж

30. Между структурами управления и их видами

1. Иерархический тип структур управления	А) линейный
2. Органический тип структур управления	Б) штабной
	В) бригадный
	Г) проектный
	Д) функциональный
	Е) матричный

**Ответ:** 1 – А, Б, Д; 2 – В, Г, Е

### Примерные темы дискуссий

1. Менеджмент – это наука или искусство?
2. Значение исторических школ в развитии науки управления
3. Национальные особенности менеджмента
4. Внешняя среда и организация: установление взаимодействия интересов
5. Делегирование задач и полномочий: интересы руководителя и подчиненных
6. Определение понятия «маркетинг». Традиционный и новый маркетинг.
7. Маркетинг в современных условиях и направления его совершенствования.
8. Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом.
9. Определение спроса и доли рынка.
10. Изучение потребителей.

### Ситуационные задания

#### *Ситуация 1.*

Вам как руководителю предприятия необходимо заполнить два вакантных места: начальник отдела маркетинга и руководителя группы учета и контроля планового отдела. Постройте (письменно) модели этих менеджеров, отразив в них требования, которые вы будете предъявлять претендентам на должности, включая способности предстоящей деятельности, теоретические навыки и практические навыки, темперамент, здоровье и другие качества, необходимые для успешной работы в новой должности.

Сравните обе созданные вами модели.

Итак, начальник отдела маркетинга должен быть...

Руководитель группы учета и контроля планового отдела должен преимущественно обладать следующими личностными свойствами:...

Далее. Вы создали модель руководителей двух подразделений. Объявите конкурс на замещение этих вакантных должностей, а в качестве претендентов используйте ваших знакомых. Примените балльный метод, выберите наиболее достойного претендента на каждую должность.

### ***Ситуация 2.***

Разберите две достаточно стандартные для студенческой группы ситуации. В письменном виде сделайте план работы группы.

1. Группе необходимо выполнить определенный объем работ по благоустройству территории колледжа. Кто должен возглавить студенческую рабочую группы? Как будет организована подготовка к работе?

2. Студенческая группа решила провести вместе очередной праздник. Как будет организована подготовка к празднику, кто её возглавит, и будет управлять ситуацией?

### ***Ситуация 3.***

Постройте план своей карьеры, предусмотрев не только трудоустройство, но и продвижение по иерархической лестнице, повышение своего образования и приобретения навыков управления производственными процессами и людьми, работы в группе (команде), свой творческий рост. Решив трудную и важную задачу в своей жизни, наградите себя свободным временем, чтобы «расслабиться».

Возможно, это один из самых важных планов вашей жизни!

### ***Ситуация 4.***

На участок поступила молодая работница с неуравновешенным характером. Резкость ее обращения с другими рабочими является причиной возникновения конфликтной ситуации.

Какие действия должен предпринять начальник участка для улучшения психологического климата.

### ***Ситуация 5.***

Мастер выдал работнику, пользующемуся в коллективе авторитетом, наряд на “невыгодную” работу. Рабочий наотрез отказался. Проанализируйте ситуацию. Каковы Ваши действия на месте мастера в данной ситуации.

### ***Ситуация 6.***

Вышестоящая организация требует представления отчета, в котором используются материалы четырех отделов. Руководитель назначает начальника одного из этих отделов ответственным за сбор информации к определенному сроку. Все начальники, кроме одного, сдали свои материалы. Ответственный неоднократно напоминал нарушителю, но безуспешно. “Выйти” на руководителя не удалось, тот был в командировке. В результате

работа была сорвана. Руководитель наказывает ответственного, невзирая на объяснение причин. Проанализируйте данную конфликтную ситуацию. Какие ошибки допустил руководитель, делегируя полномочия своему подчиненному.

### ***Ситуация 7.***

В коллективе работают три специалиста одинакового уровня квалификации. Освобождается должность руководителя этого подразделения. Все трое претендуют на эту должность. Возникает острое соперничество, слухи, интриги. В чем причина конфликтной ситуации. Какие недостатки имеет существующая в организации система формирования кадрового резерва.

### ***Ситуация 8.***

Мастер вызвал рабочего и стал его отчитывать за опоздание. Рабочий ссылаясь на плохую работу транспорта. Мастер не принял объяснений и объявил выговор нарушителю. Назавтра нужно было остаться на сверхурочную работу, но работник мастеру в этой просьбе отказал. В результате работа была сорвана. Проанализируйте данную ситуацию. Что означает понятие “баланс власти”.

### ***Ситуация 9.***

Вы – мастер участка, где выполняется срочный заказ. Все рабочие (30 человек) работали хорошо. Размер премии, подлежащей распределению, составляет 30000 руб. Как бы Вы распределили премию.

### ***Ситуация 10.***

Старший по должности сотрудник дает мне срочное задание, которое я принимаюсь выполнять немедленно. Вскоре другой сотрудник, занимающий аналогичную должность, принес задание, тоже срочное. Я объясняю, что выполняю срочную работу и не могу сразу взяться за новое задание. Он настаивает, я отказываюсь. Он идет жаловаться начальнику, но того нет, он возвращается и продолжает настаивать на своем. Разговор пошел на повышенных тонах, после чего я наделала ошибок в работе и в итоге оказался недоволен и первый сотрудник. Сформулируйте причину данной конфликтной ситуации. Что явилось инцидентом. Как предотвратить подобные ситуации.

### ***Ситуация 11***

Два руководителя разговорились о том, как лучше отдать распоряжение. Первый сказал: “Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подобрать форму выражений”. Второй сказал: “Может быть у тебя народ не такой обидчивый, как наш. Мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить”. Словам какого руководителя Вы отдаете предпочтение, Как лучше отдать распоряжение.

### ***Ситуация 12***

Успех в бизнесе зависит от умения принять правильное решение. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным. Обоснуйте свою точку зрения.

### **Ситуация 13**

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: “Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!”. Какие причины, по Вашему мнению, мешают выполнять все намеченное.

Что необходимо сделать, чтобы можно было реализовать свои планы без перенапряжения.

## **Критерии оценки практических работ**

**Отметка «5»** ставится, если студент:

- творчески планирует выполнение работы;
- самостоятельно и полностью использует знания программного материала;
- правильно и аккуратно выполняет задание;
- умеет пользоваться справочной литературой, наглядными пособиями и другими средствами.

**Отметка «4»** ставится, если студент:

- правильно планирует выполнение работы;
- самостоятельно использует знания программного материала;
- в основном правильно и аккуратно выполняет задание;
- умеет пользоваться справочной литературой, наглядными пособиями и другими средствами.

**Отметка «3»** ставится, если студент:

- допускает ошибки при планировании выполнения работы;
- не может самостоятельно использовать значительную часть знаний программного материала;
- допускает ошибки и неаккуратно выполняет задание;
- затрудняется самостоятельно использовать справочную литературу, наглядные пособия и другие средства.

**Отметка «2»** ставится, если студент:

- не может правильно спланировать выполнение работы;
- не может использовать знания программного материала;
- допускает грубые ошибки и неаккуратно выполняет задание;
- не может самостоятельно использовать справочную литературу, наглядные пособия и другие средства.

## **Критерии оценки тестовых работ**

Оценка «5» - 100 – 90% правильных ответов

Оценка «4» - 89 - 80% правильных ответов

Оценка «3» - 79 – 70% правильных ответов



Оценка «2» - 69% и менее правильных ответов

### **Критерии оценки выполнения кейс-заданий**

Критериями оценки выполненного кейс-задания являются:

1. Научно-теоретический уровень выполнения кейс-задания и выступления.
2. Полнота решения кейса.
3. Степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейса и его решению. Доказательность и убедительность.
4. Форма изложения материала (свободная; своими словами; грамотность устной или письменной речи) и качество презентации.
5. Культура речи, жестов, мимики при устной презентации.
6. Полнота и всесторонность выводов.
7. Наличие собственных взглядов на проблему.

Оценка за кейс-задание выставляется по четырёхбалльной шкале.

**«Отлично»** – кейс-задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.

**«Хорошо»** – кейс-задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.

**«Удовлетворительно»** – кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения –1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.

**«Неудовлетворительно»** – кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не

структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.

### **Критерии оценки устных ответов на экзамене**

*«Отлично»*, если студент:

- полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой и учебником;
- изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию;
- умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации при выполнении практического задания;
- продемонстрировал усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость используемых при отработке умений и навыков;
- отвечал самостоятельно без наводящих вопросов преподавателя.

Возможны одна - две неточности при освещении второстепенных вопросов или в выкладках, которые студент легко исправил по замечанию преподавателя.

*«Хорошо»*, если он удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:

- в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;
- допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;
- допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов или в выкладках, легко исправленные по замечанию преподавателя.

*«Удовлетворительно»* ставится в следующих случаях:

- неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения программного материала;
- имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов преподавателя;
- студент не справился с применением теории в новой ситуации при выполнении практического задания, но выполнил задания обязательного уровня сложности по данной теме.

*«Неудовлетворительно»* ставится в следующих случаях:

- не раскрыто основное содержание учебного материала;
- обнаружено незнание или непонимание учеником большей или наиболее важной части учебного материала;

- допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, в рисунках, чертежах или графиках, в выкладках, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов преподавателя.