

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утвержден решением  
Ученого совета ДГУНХ,  
протокол № 11 от 30 мая 2019 г.*

**КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Специальность 09.02.05 Прикладная информатика  
(по отраслям)**

**УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ – СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ**

**Составитель** – Терехина Светлана Вячеславовна старший преподаватель кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

**Внутренний рецензент:** Магомедов Магомед Шегаудинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Дагестанского государственного университета народного хозяйства.

**Внешний рецензент:** Сулейманова Наида Абдурахмановна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Мировая и региональная экономика», ФГ-БОУ ВО «Дагестанский государственный университет».

**Представитель работодателя** – Мухидинов Юнус Гудович, операционный директор ООО «Крон».

*Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» разработан в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования по специальности 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13 августа 2014 г. N 1001, в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 июня 2013 г. №464 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования».*

Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» размещен на официальном сайте [www.dgunh.ru](http://www.dgunh.ru)

Терехина С.В. Фонд оценочных средств по дисциплине «Менеджмент» для специальности 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям). – Махачкала: ДГУНХ, 2019. – 95с.

Рекомендован к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 29 мая 2019 г.

Рекомендован к утверждению руководителем образовательной программы СПО – программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям), зав. кафедрой «Прикладная математика и информационные технологии», к.э.н., доцентом Гереевой Т.Р.

Одобен на заседании кафедры «Менеджмент» 20 мая 2019 г., протокол № 10.

## СОДЕРЖАНИЕ

Назначение фонда оценочных средств.....4	3
I. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....5	4
1.1. Перечень формируемых компетенций.....5	...
1.2. Компонентный состав компетенций.....5	...
II. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ.....10	
2.1. Структура фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.....10	
2.2. Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств.....14	
2.3. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при зачете.....25	
III. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....26	
3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля успеваемости обучающихся.....26	
3.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации обучающихся.....92	

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	93
--	----

Лист актуализации фонда оценочных средств по дисциплине.....	95
--	----

### **Назначение фонда оценочных средств**

Фонд оценочных средств (далее – ФОС) разрабатывается для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплины), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Менеджмент» в целях определения соответствия их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы среднего профессионального образования – программы подготовки специалистов среднего звена (далее – ППСЗ) по специальности 09.02.05 Прикладная информатика (по отраслям).

ФОС по дисциплине «Менеджмент» включают в себя: перечень компетенций, формируемых в процессе освоения ППСЗ; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ППСЗ; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, характеризующих этапы формирования компетенций.

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности добиться успеха.

Основными параметрами и свойствами ФОС являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной учебной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих учебной дисциплины);

- объем (количественный состав оценочных средств, входящих в ФОС);
- качество оценочных средств и ФОС в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

## I. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

### 1.1 Перечень формируемых компетенций

<i>Код компетенции</i>	<i>Формулировка компетенции</i>
<b>ОК</b>	<b>ОБЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>
<b>ОК-1</b>	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.
<b>ОК-2</b>	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.
<b>ОК-3</b>	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.
<b>ОК-4</b>	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
<b>ОК-5</b>	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.
<b>ОК-6</b>	Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.
<b>ОК-7</b>	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.
<b>ОК-8</b>	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.
<b>ОК-9</b>	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.
<b>ПК</b>	<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>
<b>ПК 2.1</b>	Осуществлять сбор и анализ информации для определения потребностей клиента.
<b>ПК 3.2</b>	Осуществлять продвижение и презентацию программного обеспечения

	отраслевой направленности.
<b>ПК 4.1</b>	Обеспечивать содержание проектных операций.
<b>ПК 4.2</b>	Определять сроки и стоимость проектных операций.
<b>ПК 4.3</b>	Определять качество проектных операций.
<b>ПК 4.4</b>	Определять ресурсы проектных операций.
<b>ПК 4.5</b>	Определять риски проектных операций.

## 1.2. Компонентный состав компетенций

<i>Код и формулировка компетенции</i>	<i>Компонентный состав компетенции</i>		
	<i>Знает</i>	<i>Умеет</i>	<i>Имеет практический опыт</i>
<b>ОК 1.</b> Осознать социальную значимость своей будущей профессии, обладать достаточным уровнем профессионального правосознания.	<b>З1</b> -цели, задачи, принципы, функции управления; <b>З2</b> -этапы развития менеджмента; <b>З3</b> - роли, функции и задачи менеджера в современной организации; <b>З4</b> - основные элементы и функции организационной культуры.	<b>У1</b> -различать уровни управления; <b>У2</b> -выявлять принципы и методы управления; <b>У3</b> -анализировать формальные и неформальные организации.	
<b>ОК 2.</b> Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	<b>З1</b> -цели, задачи, принципы, функции управления; <b>З2</b> - роли, функции и задачи менеджера в современной организации; <b>З3</b> -существующие организационные структуры и методы их построения; <b>З4</b> - знать виды и типы контроля.	<b>У1</b> -разбираться в типах организационных структур и распределении управленческих полномочий в организации; <b>У2</b> - выявлять сущность принципов, функций и методов управления.	
<b>ОК 3.</b> Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и не-	<b>З1</b> - виды управленческих решений и методы их принятия;	<b>У1</b> -применять подходы к принятию управленческих решений;	

сти за них ответственность	<b>З2</b> -понятие, типы и методы разрешения конфликтов в организации.	<b>У2</b> - распознавать конфликтные ситуации.	
<b>ОК 4.</b> Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	<b>З1</b> -виды коммуникаций в организации; <b>З2</b> -основные внутренние и внешние факторы; <b>З3</b> - виды и уровни планирования; <b>З4</b> -методы и модели принятия управленческих решений.	<b>У1</b> - осуществлять поиск и передачу информации через различные каналы связи в организации; <b>У2</b> - анализировать и оценивать состояние внутренней и внешней среды организации; <b>У3</b> - выявлять слабые и сильные стороны, возможности и угрозы организации; <b>У4</b> -принимать управленческие решения, основываясь на подходах.	
<b>ОК 5.</b> Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	<b>З1</b> - основные элементы и этапы процесса коммуникаций в организации; <b>З2</b> - виды организационных коммуникаций	<b>У1</b> -осуществлять поиск и передачу информации через различные каналы связи в организации, общаться с людьми; <b>У2</b> -выявлять и анализировать «шумы» в коммуникационном процессе, четко и ясно излагать мысли как устно, так и письменно; <b>У3</b> - осуществлять деловое и управленческое общение в организации.	
<b>ОК 6.</b> Работать в коллективе и ко-	<b>З1</b> - внутреннюю и внешнюю среды	<b>У1</b> - устанавливать взаимосвязь между	

<p>манде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.</p>	<p>организации;  <b>32-</b> основные виды, формы и способы мотивации;  <b>33-</b> процесс и виды коммуникаций;  <b>34-</b> характеристику формальных и неформальных групп,  <b>35-</b> сущность руководства, власти, влияния, лидерства;  <b>36-</b> понятие и виды конфликтов.</p>	<p>внутренними элементами организации, определять факторы внешней среды, а также их влияние на организацию;  <b>У2-</b> формулировать основные теории мотивации и выявлять потребности человека;  <b>У3-</b> осуществлять поиск и передачу информации через различные каналы связи в организации, общаться с людьми;  <b>У4-</b> распознавать причины вступления в группы;  <b>У5-</b> различать стили руководства и формы власти в организации;  <b>У6-</b> распознавать конфликтные ситуации.</p>	
<p><b>ОК 7.</b> Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.</p>	<p><b>31-</b> сущность таких понятий, как «ответственность» и «делегирование полномочий»;  <b>32-</b> методы и модели принятия управленческих решений</p>	<p><b>У1-</b> различать и применять стили руководства в организации;  <b>У2-</b> принимать управленческие решения, основываясь на подходах;  <b>У3-</b> брать на себя ответственность за результат выполненных заданий</p>	
<p><b>ОК 8.</b> Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, занимать-</p>	<p><b>31-</b> виды и уровни планирования;  <b>32-</b> основные теории мотивации;  <b>33-</b> сущность ру-</p>	<p><b>У1-</b> формулировать индивидуальные, групповые цели и задачи профессионального и лич-</p>	



<p>ся самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.</p>	<p>ководства, власти, влияния, лидерства.</p>	<p>ностного развития; <b>У2-</b> формулировать основные теории мотивации и выявлять потребности человека; <b>У3-</b>использовать на практике различные стили руководства, формы власти.</p>	
<p><b>ОК 9.</b> Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.</p>	<p><b>З1-</b> основные внутренние и внешние факторы; <b>З2-</b> сущность стратегического планирования, виды и уровни планирования.</p>	<p><b>У1-</b> анализировать и оценивать состояние внутренней и внешней среды организации; <b>У2-</b> анализировать и оценивать состояние внутренней и внешней среды организации; <b>У3-</b> выявлять слабые и сильные стороны, возможности и угрозы организации;</p>	
<p><b>ПК 2.1.</b> Осуществлять сбор и анализ информации для определения потребностей клиента.</p>	<p><b>З1-</b> основные внутренние и внешние факторы;</p>	<p><b>У1-</b> анализировать и оценивать состояние внутренней и внешней среды организации;</p>	<p><b>ПО 1-</b> применения методов оценки внешней среды;</p>
<p><b>ПК 3.2.</b> Осуществлять продвижение и презентацию программного обеспечения отраслевой направленности.</p>	<p><b>З1-</b> основные виды, формы и способы мотивации; <b>З2-</b> процесс и виды коммуникаций; <b>З3-</b> сущность руководства, власти, влияния, лидерства.</p>	<p><b>У1-</b> формулировать основные теории мотивации и выявлять потребности человека; <b>У2-</b> различать виды деловых коммуникаций в организации <b>У3-</b>использовать на практике различные стили руководства, формы власти.</p>	<p><b>ПО 1-</b> применения форм и способов мотивации людей; <b>ПО 2-</b> применения коммуникативных навыков; <b>ПО 3-</b> применения стилей эффективного руководства и лидерства.</p>

<p><b>ПК 4.1</b> Обеспечивать содержание проектных операций.</p>	<p><b>З1</b> -существующие организационные структуры и методы их построения. <b>З2</b> -сущность стратегического планирования, виды и уровни планирования.</p>	<p><b>У1</b>-разбираться в типах организационных структур и распределении управленческих полномочий в организации; <b>У2</b>- составлять планы, проекты.</p>	<p><b>ПО 1</b>- владения методами и приемами эффективной организации производства и деятельности персонала; <b>ПО 2</b>- использования методов стратегического планирования.</p>
<p><b>ПК 4.2</b> Определять сроки и стоимость проектных операций.</p>	<p><b>З1</b> -сущность планирования, виды и уровни планирования; <b>З2</b>- знать виды и типы контроля.</p>	<p><b>У1</b>- составлять планы, проекты; <b>У2</b>- осуществлять контрольную функцию.</p>	<p><b>ПО 1</b>- использования методов стратегического планирования; <b>ПО 2</b>- использования методов и инструментов осуществления контроля в организации.</p>
<p><b>ПК 4.3</b> Определять качество проектных операций.</p>	<p><b>З1</b>- знать виды и типы контроля.</p>	<p><b>У1</b>- осуществлять качественно контрольную функцию.</p>	<p><b>ПО 1</b>- использования методов и инструментов осуществления контроля в организации.</p>
<p><b>ПК 4.4</b> Определять ресурсы проектных операций.</p>	<p><b>З1</b> -сущность планирования, виды и уровни планирования.</p>	<p><b>У1</b>- составлять планы, проекты;</p>	<p><b>ПО 1</b>- использования методов стратегического планирования;</p>
<p><b>ПК 4.5</b> Определять риски проектных операций.</p>	<p><b>З1</b> -сущность и основные этапы стратегического планирования; <b>З2</b>- виды, методы и модели принятия управленческих решений.</p>	<p><b>У1</b>- составлять планы, проекты; <b>У2</b>- проводить анализ внешнего окружения (SWOT-анализ и т.д.); <b>У3</b>- на основе проведенного анализа ситуации принимать решения.</p>	<p><b>ПО 1</b>- использования методов стратегического планирования; <b>ПО 2</b>- принятия решений в условиях риска.</p>

## II. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

### 2.1 Структура фонда оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации

№ П/ П	Контролируемые темы дисциплины	Код контролируемой компетенции	Планируемые результаты обучения, характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства	
				Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
1	Менеджмент: основные понятия, сущность	<b>ОК 1;</b> <b>ОК 2</b>	<b>ОК 1:</b> Знать:31 Уметь:У1 <b>ОК 2:</b> Знать: 31; 32 Уметь: У2	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач; – проведение тренинга.	Зачет
2	Формирование и развитие менеджмента	<b>ОК 1;</b> <b>ОК 2;</b>	<b>ОК 1:</b> Знать: 31 Уметь: У2 <b>ОК 2:</b> Знать: 31 Уметь: У2;	– проведение опроса; – тестирование; – проведение тренинга; – проведение деловой игры.	Зачет
3	Внутренняя и внешняя среда организации	<b>ОК 4;</b> <b>ОК 6;</b> <b>ОК 9;</b> <b>ПК 2.1</b>	<b>ОК 4:</b> Знать: 32 Уметь: У2 <b>ОК 6:</b> Знать: 31 Уметь: У1 <b>ОК 9:</b> Знать:31 Уметь:У1 <b>ПК 2.1:</b> Знать:31 Уметь:У1 Иметь практический опыт: ПО1.	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач; – решение кейса.	Зачет

4	Планирование как функция менеджмента	<b>ОК 4;</b> <b>ОК 8;</b> <b>ОК 9;</b> <b>ПК 2.1;</b> <b>ПК 4.1;</b> <b>ПК 4.2;</b> <b>ПК 4.4;</b> <b>ПК 4.5</b>	<b>ОК 4:</b> Знать: 33 Уметь: У2;У3 <b>ОК 8:</b> Знать:31 Уметь:У1 <b>ОК 9:</b> Знать: 32 Уметь: У3; <b>ПК 2.1:</b> Знать:31 Уметь:У1 Иметь практический опыт: ПО1. <b>ПК 4.1:</b> Знать: 32 Уметь:У2 Иметь практический опыт: ПО2. <b>ПК 4.2:</b> Знать: 31 Уметь: У1 Иметь практический опыт: ПО1. <b>ПК 4.4:</b> Знать:31; Уметь:У1; Иметь практический опыт: ПО1. <b>ПК 4.5:</b> Знать:31 Уметь:У1 Иметь практический опыт: ПО1.	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач; – проведение деловой игры.	Зачет
5	Организация как функция менеджмента	<b>ОК 2;</b> <b>ОК 7;</b> <b>ПК 4.1</b>	<b>ОК 2:</b> Знать: 33 Уметь: У1 <b>ОК 7:</b> Знать:31 Уметь: У3 <b>ПК 4.1:</b>	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач; – решение кей-	Зачет

			Знать:31 Уметь:У1 Иметь практический опыт: ПО1.	са.	
6	Мотивация как функция менеджмента	<b>ОК 6;</b> <b>ОК 8;</b> <b>ПК 3.2</b>	<b>ОК 6:</b> Знать: 32 Уметь: У2 <b>ОК 8:</b> Знать: 32 Уметь: У2 <b>ПК 3.2:</b> <i>Знать:</i> 31 <i>Уметь:</i> У1 Иметь практический опыт: ПО1.	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач; – решение кейса; – проведение деловой игры.	Зачет
7	Контроль как функция менеджмента	<b>ОК 2;</b> <b>ПК 4.2;</b> <b>ПК 4.3</b>	<b>ОК 2:</b> Знать: 34 Уметь: У2; <b>ПК 4.2:</b> Знать: 32 Уметь: У2 <b>ПК 4.3:</b> Знать:31; Уметь:У1; Иметь практический опыт: ПО1.	– проведение опроса; – тестирование; – решение кейса.	Зачет
8	Роль коммуникаций в управлении	<b>ОК 4;</b> <b>ОК 5;</b> <b>ОК 6;</b> <b>ПК 3.2</b>	<b>ОК 4:</b> Знать:31 Уметь:У1 <b>ОК 5:</b> Знать:31;32; Уметь:У1;У2;У3; <b>ОК 6:</b> Знать: 33 Уметь: У3 <b>ПК 3.2:</b> Знать: 32 Уметь: У2 Иметь практический опыт: ПО2.	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач; – проведение тренинга.	Зачет
9	Принятие	<b>ОК 3;</b>	<b>ОК 3:</b>	– проведение	Зачет

	управленческих решений	<b>ОК 4;</b> <b>ОК 7;</b> <b>ПК 4.5</b>	Знать:31 Уметь:У1 <b>ОК 4:</b> Знать: 34; Уметь: У4 <b>ОК 7:</b> Знать: 32 Уметь: У2 <b>ПК 4.5:</b> Знать: 32 Уметь: У3 Иметь практический опыт: ПО2.	опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач; – проведение тренинга; – решение кейса; – проведение деловой игры.	
10	Групповая динамика	<b>ОК 1;</b> <b>ОК 6</b>	<b>ОК 1:</b> Знать: 34 Уметь: У3 <b>ОК 6:</b> Знать: 34 Уметь: У4	– проведение опроса; – тестирование; – проведение тренинга; – проведение деловой игры.	Зачет
11	Руководство: власть и личное влияние	<b>ОК 6;</b> <b>ОК 8;</b> <b>ПК 3.2</b>	<b>ОК 6:</b> Знать: 35 Уметь: У5 <b>ОК 8:</b> Знать: 33 Уметь: У3 <b>ПК 3.2:</b> Знать: 33 Уметь: У3 Иметь практический опыт: ПО3.	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач; – проведение тренинга; – решение кейса.	Зачет
12	Управление конфликтами в организации	<b>ОК 3;</b> <b>ОК 6</b>	<b>ОК 3:</b> Знать: 32 Уметь: У2 <b>ОК 6:</b> Знать: 36 Уметь: У6	– проведение опроса; – тестирование; – решение ситуационных задач; – проведение тренинга; – решение кейса.	Зачет

## 2.2. Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования по видам оценочных средств

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся.

Итоговая оценка сформированности компетенции(й) обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции(й) по дисциплине складывается из двух составляющих:

✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции(й) в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

✓ вторая составляющая – оценка сформированности компетенции(й) обучающихся на зачете (максимум – 20 баллов).

100-балльная шкала	85 и $\geq$	70 – 84	51 – 69	0 – 50
Бинарная шкала	Зачтено			Не зачтено

### ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Характеристика оценочного средства</i>	<i>Представление оценочного средства в ФОСе</i>
<b>УСТНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА</b>			
1	Устный опрос	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы для обсуждения по темам дисциплины
<b>ПИСЬМЕННЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА</b>			
1.	Реферат	Продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы,	Темы рефератов

		где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.	
2.	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3.	Контрольная работа	Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме(ам).	Комплект контрольных заданий по вариантам
4.	Деловая игра	Совместная деятельность группы обучающихся под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации.	Тема (проблема), концепция, роли и ожидаемый результат по каждой игре
5.	Ситуационная задача	Одна из разновидностей метода анализа конкретных ситуаций – ситуационная задача – заключается в том, что обучаемому предлагаются текст с подробным описанием сложившейся ситуации и задача, требующая решения.	Задания для решения ситуационных задач
6.	Тренинг	Интенсивная форма обучения, где в короткие сроки происходит передача полезных практических навыков от преподавателя к аудитории.	Задания для выполнения тренинга
7.	Кейс	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагается осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.	Задания для решения кейса

#### **А) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ ОТВЕТОВ НА УСТНЫЕ ВОПРОСЫ**

<i>№ п/ п</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>



1.	1) обучающийся полно и аргументированно отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; 3) излагает материал последовательно и правильно.	10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно, но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет	8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки	5	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

## Б) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество	Оценка

		<i>баллов</i>	
1.	90-100 % правильных ответов	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	80-89% правильных ответов	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	70-79% правильных ответов	5-6	
4.	60-69% правильных ответов	3-4	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
5.	50-59% правильных ответов	1-2	
6.	менее 50% правильных ответов	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### В) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕФЕРАТОВ

<i>№ n/n</i>	<i>Критерии оценивания</i>	<i>Шкала оценок</i>	
		<i>Количество баллов</i>	<i>Оценка</i>
1	Выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	Имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично;	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень)

	допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы.		сформированности компетенции)
4	Тема освоена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.	1-3	
5	Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### Г) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1	Обучающийся ясно представляет себе роль участника игры, предлагает альтернативные варианты решений, включается в процесс моделирования деятельности, взаимодействует с широким кругом участников.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Обучающийся ясно видит свою роль в игре, но не расширяет зону деятельности, избегает конфликтов и эмоционального напряжения, замыкается на узком направлении в различных видах деятельности.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	Обучающийся не участвует в коллективной выработке решений участниками игры.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Обучающийся делает ошибки в принятии решений, ведет себя недостаточно этично по отношению к другим участникам деловой игры.	1-3	
5	Обучающийся не желает участвовать в деловой игре, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам игры.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

## Д) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество о баллов	Оценка
1.	Исключительные знания, абсолютное понимание сути вопросов, безукоризненное знание основных понятий и положений, логически и лексически грамотно изложенные, содержательные, аргументированные и исчерпывающие ответы.	28-30	Отлично (высокий уровень сформирован ности компетенции )
2.	Глубокие знания материала, отличное понимание сути вопросов, твердое знание основных понятий и положений по вопросам, структурированные, последовательные, полные, правильные ответы.	25-27	
3.	Глубокие знания материала, правильное понимание сути вопросов, знание основных понятий и положений по вопросам, содержательные, полные и конкретные ответы на вопросы. Наличие несущественных или технических ошибок.	22-24	
4.	Твердые, достаточно полные знания, хорошее понимание сути вопросов, правильные ответы на вопросы, минимальное количество неточностей, небрежное оформление.	19-21	
5.	Твердые, но недостаточно полные знания, по сути верное понимание вопросов, в целом правильные ответы на вопросы, наличие неточностей, небрежное оформление.	16-17	Хорошо (достаточный уровень сформирован ности компетенции )
6.	Общие знания, недостаточное понимание сути вопросов, наличие большого числа неточностей, небрежное оформление.	13-15	
7.	Относительные знания, наличие ошибок, небрежное оформление.	10-12	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформирован ности компетенции )
8.	Поверхностные знания, наличие грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала.	7-9	
9.	Непонимание сути, большое количество грубых ошибок, отсутствие логики изложения материала.	4-6	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформирован ности компетенции )
10.	Не дан ответ на поставленные вопросы	1-3	
11.	Отсутствие ответа, дан ответ на другие	0	сформирован

вопросы, списывание в ходе выполнения работы, наличие на рабочем месте технических средств, в том числе телефона.	ности компетенции )
---	---------------------

### Е) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1	Задание выполнено в соответствии с требованиями оформления документов.	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2	Задание выполнено с незначительными ошибками (несоблюдение параметров страницы, наличие негрубых стилистических ошибок и т.д.)	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3	В задании допущены грубые ошибки (дублирование, отсутствие элементов реквизитов).	1-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4	Задание не выполнено.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### Ж) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРЕНИНГА

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество во баллов	Оценка
1.	Усвоение информации в полном объеме, сформированы представления, понимание задаваемых преподавателем вопросов, использовано структурированное обсуждение, выстраивание обучающимся причинно-следственных и иных логических связей в тренинге, взаимодействует с широким кругом участников. Воодушевленность, уверенность обучающихся в своей способности применить полученные знания, умения, обсуждение того, как они будут применяться в будущем в их професси-	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)

	ональной деятельности.		
2.	Обучающийся имеет четкое представление о своей позиции как участника тренинга, но отстраняется от группового взаимодействия, отдавая предпочтение индивидуальному подходу выполнения заданий тренинга.	7-8	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Пассивное участие обучающихся в обсуждении, боязнь высказывания своей точки зрения, либо обсуждаемые вопросы неактуальны для них, не связаны с их личными целями, смыслами и интересами. Постоянно отвлекаются в ходе дискуссии или выполнения тренинга на другие темы и разговоры между собой. Необходимо периодическая мотивация со стороны преподавателя.	4-6	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)
4.	Низкий уровень вовлеченности обучающихся в обсуждение.	1-3	
5.	Обучающийся не желает участвовать в тренинге, не умеет вступать в коммуникацию, ведет себя неэтично по отношению к другим участникам тренинга.	0	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### 3) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РЕШЕНИЯ КЕЙСА

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество во баллов	Оценка
1.	Кейс выполнен полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, обучающийся(еся) 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 кейса сделан структурированный и детализирован-	9-10	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)

	ный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.		
2.	Кейс выполнен полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающийся(еся) 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.	7-8	
3.	При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейса не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейса 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.	5-6	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
4.	Кейс выполнен более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, обучающийся(еся) 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 кейса не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейса не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество	3-4	Удовлетворительно (приемлемый уровень сформированности компетенции)

	представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.		
5.	Кейс выполнен менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано.	2-3	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)
6.	Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе. Отсутствует окончательный ответ (если он предусмотрен в кейсе). Правильный ответ угадан, а выстроенное под него решение безосновательно.	1	
7.	Кейс не выполнен или выполнен неверно.	0	

## II) КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ НА ЭКЗАМЕНЕ

№ n/n	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Количество баллов	Оценка
1.	Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знание дисциплины в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок.	24-30	Отлично (высокий уровень сформированности компетенции)
2.	Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	17-23	Хорошо (достаточный уровень сформированности компетенции)
3.	Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо	10-16	Удовлетворительно (приемлемый уровень)



	сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.		сформированности компетенции)
4.	Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-9	Неудовлетворительно (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### 2.3. Критерии и шкала оценивания результатов обучения по дисциплине при зачете

№ п/п	Критерии оценивания	Шкала оценок	
		Сумма баллов по дисциплине / междисциплинарно му курсу	Оценка
1.	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное	51 и выше	Зачтено (достаточный уровень сформированности компетенции)

	<p>решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.</p> <p>Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине.</p> <p>Обучающийся имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.</p>		
2.	<p>Обучающийся не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы, не может продолжить обучение без дополнительных занятий по данной дисциплине.</p>	менее 51	Не зачтено (недостаточный уровень сформированности компетенции)

### **III. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **Тема 1. Менеджмент: основные понятия, сущность**

##### ***Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме***

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Цели менеджмента.
3. Задачи менеджмента.
4. Принципы менеджмента.
5. Субъект и объект менеджмента.
6. Уровни управления.

## *Задание 2. Тест*

### **Уровень А**

*Выберите правильный ответ*

*1. Согласны ли вы со следующими утверждениями:*

а) менеджер - профессиональный наемный управляющий, специалист по управлению

б) менеджер – руководитель, то есть сотрудник организации, имеющий непосредственно подчиненных ему работников

*2. Менеджмент это:*

а) управление хозяйственной деятельностью

б) государственное или общественное управление

в) управление в неживой природе

г) управление автомобилем

*3. Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы:*

а) в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве и так далее

б) в любой сфере деятельности фирмы: научные исследования, производство (операции), сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли

*4. Что из перечисленного ниже включает понятие менеджмент?:*

а) командно – административное управление

б) технократическое управление

в) планоно – директивное управление

*5. Употребляется ли понятие «менеджмент» для организации, не имеющих отношения к бизнесу:*

а) да

б) нет

*6. Являются ли слова «предприниматель» и «менеджер» синонимами?:*

а) да

б) нет

*7. Отметьте характеристики, соответствующие понятию «менеджер»:*

а) человек, прошедший специальную подготовку (профессиональный управляющий)

б) инженер или экономист, занятый управлением

*8. Цель менеджмента предусматривает:*

а) удовлетворение потребностей рынка

б) повышение качества продукции

в) совершенствование производственного процесса

9. Задача менеджмента состоит:

- а) в повышении эффективности хозяйствования
- б) в снижении затрат на производство
- в) все ответы верные

10. Вертикальное разделение труда в организации характеризует функции управления, а горизонтальное – уровни управления:

- а) да
- б) нет

## **Уровень Б**

*Дополните определение*

1. Управление – это \_\_\_\_\_
2. Менеджмент – это \_\_\_\_\_
3. Субъект менеджмента – это \_\_\_\_\_
4. Объект менеджмента – это \_\_\_\_\_
5. Менеджер – это \_\_\_\_\_
6. Цели менеджмента:
  - а)
  - б)
  - в)
7. Задачи менеджмента:
  - а)
  - б)
  - в)

### **Задание 3. Ситуационная задача**

#### **Ситуация 1.**

Вы президент фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастали проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов:

- мистер Джонс имеет диплом менеджера по программе «МВА», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет;
  - мистер Хоук имеет диплом менеджера по программе «MMS» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года;
  - доктор Редли имеет диплом по программе «PhD» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту
  - мистер Смит имеет диплом по программе «MIM» и работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации, 44 года.
- Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

#### **Ситуация 2.**

Вы являетесь президентом старой фирмы по пошиву и продаже традиционной мужской одежды (костюмы, пальто, плащи). Ваши клиенты в основном пожилые люди консервативных вкусов. Управляющий одного из отделений фирмы по пошиву мужских костюмов вышел на пенсию. В качестве его замены Вам рекомендуют молодого человека, имеющего диплом менеджера, ранее удачно организовавшего производство новой продукции (слаксов), талантливого, независимого, упорного работника, поддерживающего новые направления молодежной моды. Является ли эта кандидатура подходящей и почему?

#### **Задание 4 . Тренинг**

##### **Упражнение «Звездный час»**

**Цель:** помочь участникам лучше осознать основные личностные смыслы той или иной профессиональной деятельности для человека и соотнести эти смыслы со своим собственным представлением о счастье.

Более оптимально проводить упражнение в подгруппе. По времени оно может занять около 20-40 минут, но если получится интересная дискуссия, то времени потребуется больше.

В самом общем плане участники игры пытаются выделить и обсудить различные «радости» жизни и работы, наиболее характерные для представителей тех или иных профессиональных и социальных групп общества.

Возможны различные варианты проведения упражнения. Во-первых, можно рассмотреть «звездные часы» для типичных профессиональных стереотипов (для типичного ученого, типичного продавца, типичного таксиста...), а можно рассмотреть и стереотипы более широкого плана (типичного «нового русского», типичной «шикарной женщины», типичного «супермена», типичного «пьяницы», типичного «простого человека» и т.п.).

Во-вторых, варианты проведения упражнения могут быть разными по форме и процедуре.

##### **1 вариант (основные этапы проведения):**

1. Участники рассаживаются в круг и совместно определяют, какой профессиональный стереотип (или социальный стереотип) они будут обсуждать. К примеру, все сошлись на профессиональном стереотипе типичного «бармена».

2. Далее ведущий даст участникам следующее задание: «Сейчас каждый из нас попробует представить, какие самые приятные, радостные минуты в жизни типичного бармена (у каждого может быть свое собственное представление об этом). Далее все мы по очереди кратко выскажем свои предположения, после чего обсудим, чьи же представления оказались наиболее реалистичны, т.е. в наибольшей степени соответствуют счастью большинства барменов...».

3. Участники по очереди говорят о своих представлениях, о «звездном часе» бармена. Ведущий при этом не должен как-то критиковать эти представления. В подростковых (а часто и во взрослых) аудиториях достаточно возможны шутки и некоторая ирония по отношению к «счастью» стереотипов, особенно, стереотипов неординарных, но находящихся у всех на виду... Мы считаем, что это нормально, ведь нередко с помощью шутки можно понять гораздо больше, чем в серьезных обсуждениях... Высказывания участников могут повторяться, хотя было бы интереснее назы-

вать разнообразные проявления радости для данного профессионала, что позволило бы более полно понять эту профессию. Естественно, ведущий не должен допускать перерастания шуток в откровенную грубость и «зубоскальство».

4. Далее организуется обсуждение, чьи же представления о самом большом счастье для бармена оказались наиболее характерными и правдивыми. Поскольку такие представления им носят в основном нон субъективный и характер, то не следует стремиться к полной «объективности» обсуждения. Ведущий должен быть готов согласиться даже с теми мнениями, которые сам не разделяет. Смысл упражнения – не столько в том, чтобы познакомить у участников и кон с «правдой», сколько в том, чтобы актуализировать их представления о «радостях» того или иного труда и, лишь по возможности, в тактичной и ненавязчивой форме, подкорректировать эти представления.

## **2 вариант:**

1. Участники разбиваются на группы по 3-5 человек (микрокоманды).

2. Определяются наиболее интересные для всех профессиональные (или социальные) стереотипы по числу игровых микрокоманд.

3. Каждая группа берет для рассмотрения какой-то один стереотип. Необходимо примерно за 7-10 минут выделить 3-5 наиболее характерных для этого стереотипа радостей (ради чего представители данной профессии или социальной группы вообще живут, что для них самое главное в жизни...). Желательно, выписать все это на листочке и определить человека, который сумел бы кратко рассказать о том, к чему пришла микрогруппа.

4. Далее по очереди представители микрогрупп выступают (зачитывают свои варианты профессионального счастья) и после каждого выступления организуется небольшое обсуждение. Кто-то задает уточняющие вопросы, кто-то высказывает свое мнение. Если окажется, что представления о счастье будут диаметрально противоположными, то удивляться этому не следует, но участникам, для обострения дискуссии все же можно предложить определить что-то наиболее характерное и, следовательно, менее противоречивое.

Разновидностью 2-го варианта упражнения является такая его организация, когда микрокоманды обсуждают только один профессиональной (или социальной) стереотип и в ходе общей дискуссии определяют, чье представление о радостях данного стереотипа является наиболее полным и правильным. Нередко оказывается, что в разных микрогруппах некоторые представления сильно совпадают.

## **Тема 2. Формирование и развитие менеджмента**

### ***Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме***

1. Формирование и развитие менеджмента.
2. Школы управления.
3. Процессный подход к управлению.
4. Системный подход к управлению.
5. Ситуационный подход к управлению.

## **Задание 2. Тест**

### **Уровень А**

*Выберите правильный вариант*

*1. Теорию управления и результаты научных исследований следует рассматривать как:*

- а) науку, которая помогает понять невероятно трудный мир организации*
- б) абсолютную истину*

*2. По мнению Ф. У. Тейлора, воздействие трудового коллектива на работника носит:*

- а) деструктивный характер*
- б) продуктивный характер*
- в) все ответы верные*

*3. Какую из перечисленных функций Анри Файоль считал основной:*

- а) техническая деятельность*
- б) коммерческая деятельность*
- в) администрирование*

*4. В какой научной школе менеджмент рассматривается как единый процесс:*

- а) поведенческой*
- б) административной*
- в) научной*

*5. Существование и развитие школы научного управления охватывает следующий временной период*

- а) 1950 г. – по настоящее время*
- б) 1885-1920 гг.*
- в) 1930-1950 гг.*
- г) 1920-1960 гг.*

*6. «Отцом научного управления» называют*

- а) Д. МакГрегора*
- б) Ф.У. Тейлора*
- в) С. Черчмена*
- г) А. Файоля*

*7. Представителем школы науки о поведении является:*

- а) А. Файоль*
- б) Ренсис Лайкерт*
- в) Э. Мэйо*

*8. Разработка процессного подхода принадлежит:*

- а) А. Файолю*
- б) Ф.У. Тейлору*
- в) Д. Мак Грегору*

*9. Автором «иерархии потребностей» является*

- а) А. Маслоу*
- б) М.П. Фоллет*
- в) Д. Марч*
- г) Э. Мэйо*

*10. Разработка теории мотивации является достижением*

- а) классической школы управления
- б) школы человеческих отношений
- в) школы поведенческих наук
- г) школы науки управления

11. Из перечисленных авторов: 1) Ф.У. Тейлор; 2) А. Файоль; 3) М.П. Фоллет; 4) Ф. Гилбрет; 5) С. Черчмен; 6) Г. Гант – представителями школы научного управления являются:

- а) 1, 2, 4
- б) 1, 3, 6
- в) 2, 4, 6
- г) 2, 3, 5

12. Схема: вход→преобразование→выход – является изображением:

- а) процессного подхода
- б) подхода научных школ
- в) ситуационного подхода
- г) системного подхода

13. Автором «Учения об управлении», излагающего административную доктрину управления, является

- а) А. Файоль
- б) М.П. Фоллет
- в) Ф.У. Тейлор

14. Кто является автором Хоторнского эксперимента:

- а) А.Файоль
- б) Э.Мэйо
- в) М.П.Фоллет

15. Френк и Лилия Гилбрет занимались изучением преимущественно вопросов физической работы в производственных процессах:

- а) да
- б) нет

16. Э. Мэйо считал, что власть, основанная на соподчинении не может быть основой эффективной индустриальной организацией:

- а) да
- б) нет

17. Мэри П. Фоллет изучала социальные отношения в малых группах:

- а) да
- б) нет

18. Представителем школы науки о поведении является:

- а) А. Файоль;
- б) Ренсис Лайкерт;
- в) Э. Мэйо.

19. Разработка процессного подхода принадлежит:

- а) А. Файолю;
- б) Ф.У. Тейлору;
- в) Д. Мак Грегору.

20. Впервые, идея намного впереди, своего времени был выдвинут «закон о ситуации» следующим ученым:



- а) М.П. Фоллет;
- б) А Файоль;
- в) Г. Эмерсон;
- г) Г.Ганнт.

### *Задание 3. Тренинг*

1. Попробуйте кратко сформулировать вклад египетской цивилизации в развитие управления.

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

Почему изобретение и развитие бюрократии считается главным вкладом египтян в развитие менеджмента?

2. Какие из перечисленных ниже авторов внесли свой вклад в развитие принципов:

- а) Научного управления \_\_\_\_\_
- б) Делового администрирования \_\_\_\_\_
- в) Школы человеческих отношений \_\_\_\_\_

(Честер Бернард, Элтон Мейо, Фредерик Тейлор, Анри Файоль, Гуго Мюнстенберг).

### *Задание 4. Деловая игра*

#### *Игра-викторина «Школы управления»*

#### **План «Игры-викторины»:**

#### **Цели игры:**

Образовательная: систематизировать и совершенствовать знания студентов по изученному материалу

#### **Воспитательная:**

-содействовать воспитанию положительных мотивов учебно-познавательной деятельности;

-вызвать интерес к истории менеджмента как науки;

-акцентировать внимание на принципах школ менеджмента.

#### **Развивающая:**

-способствовать овладению основных категорий менеджмента;

-помочь осознать значение и важность принципов управления различных школ менеджмента.

**Тип занятия:** комплексная работа по обобщению и систематизации знаний.

**Методы проведения:** занятие-викторина

**Сценарий викторины:** «Школы в менеджменте».

#### **Вступительная часть.**

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Ф.У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собой серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько под-

ходов, которые часто совпадали. Объекты управления—это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях. Таких как математика, инженерные науки, психология, социология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению. В то же самое время мир становился ареной быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

#### **Ход игры:**

*Выбираются жюри конкурса, участники делятся на команды произвольной численности, но не менее 3-х человек, выбирают капитанов команд.*

*Представление команд (названия, выбор капитана).*

**1 конкурс.** Угадайте, кто изображен на портрете (преподаватель показывает портреты Тейлора, Гилбретов, Форда, Мэйо, Файоля, Ганта- см. файл «Портреты основателей школ менеджмента»). Первая угадавшая команда (ее представитель) **получают 5 баллов.**

**2 конкурс.** Закончи основные принципы управления и назови, кому они принадлежат (**максимальная оценка 10 баллов**).

#### *Принципы управления (А. Файоль)*

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство руководства
6. Вознаграждения

#### *Принципы управления (Форда):*

1. Строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий
2. Массовое производство

#### *Принципы повышения производительности труда (Эмерсона):*

1. Отчетливо поставленные цели
2. Здравый смысл
3. Компетентная консультация
4. Дисциплина (обязательна для всех)
5. Диспетчеризация

## Верные ответы:

### *Принципы управления А. Файоля:*

1. Власть неотделима от ответственности
2. Разделение труда при специализации
3. Единство распоряжений
4. Дисциплина
5. Единство руководства
6. Подчинение индивидуальных интересов –общим
7. Вознаграждения
8. Централизация должна иметь разумную меру.
9. Иерархия
10. Порядок (материальный-порядок вещей, социальный-порядок людей).
11. Справедливость (лояльность и преданность персонала, объективность администраторов)
12. Устойчивость персонала
13. Инициатива. Администратор должен поощрять инициативу «снизу».
14. Корпоративный дух- коллективизм, общность интересов работающих.

### *Принципы управления Г.Форда:*

1. Строгая, построенная по вертикали организация управления объединением ряда предприятий
2. Массовое производство, обеспечивающее наименьшую возможную стоимость изделия, удовлетворение массового спроса покупателей и наибольшую прибыль.
3. Развитая стандартизация, которая давала возможность быстро и без лишних затрат переходить на новые модификации автомобиля при постоянстве базовой модели.
4. Конвейер с глубоким разделением труда (производственный процесс членится на сотни и тысячи мелких операций). Это дало возможность сделать производство непрерывным, массовым и вместе с тем дешевым: труд на таком потоке не требовал высокой квалификации.
5. Постоянное управление производством.

### *Принципы производительности труда Г. Эмерсона:*

1. Отчетливо поставленные цели
2. Здравый смысл
3. Компетентная консультация (привлечение управленцев-профессионалов, т.е. менеджеров).
4. Дисциплина. Настоящая дисциплина требует четкой регламентации деятельности, когда каждый четко знает свои обязанности.

5. Справедливое отношение к персоналу. «Лучше работаешь-лучше живешь»(Принцип социальной справедливости)

6. Быстрый, надежный, полный, точный постоянный учет.(Принцип обратной связи)

7. Диспетчеризация. Лучше диспетчировать хотя бы неспланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее.

8. Нормы и расписания. Главное-знать все резервы производительности, уметь реализовать их и избегать неоправданных потерь труда, материалов и энергии.

9. Нормализация условий – условия работы. При которых возможности человека раскрываются наилучшим образом. Машины, технологии- все должно быть приспособлено к человеку.

10. Нормирование операций. Необходимость стандартизованных способов выполнения операций, регламентирование времени на их выполнение.

11. Письменные стандартные инструкции

12. Вознаграждение за производительность. Оплата должна учитывать как время, затраченное работником, так и умение, проявляющееся в качестве работы.

### **3 конкурс (максимальная оценка-5 баллов).**

*На выполнение конкурса отводится 15 минут. Студентам предлагается изложить основные положения школ менеджмента. Победительницей признается команда, наиболее полно представившая школу управления.*

Изложите основные положения следующих школ менеджмента:

1 команда- школы научного управления

2 команда-классическая (административная) школа

3 команда- школа человеческих отношений

4 команда-школа поведенческих наук

5 команда-количественный подход (математическая школа)

### **4 конкурс (максимальная оценка 5 баллов)**

*Командам выдаются названия школ менеджмента и временные границы каждой школы. Они сопоставляют каждую школу с временными рамками ее существования. Победителем становится первая успешно справившаяся команда.*

Сопоставьте временной период, в котором развивалась школа и школу:

(1885-1920) Школа научного управления

(1920-1950) Классическая (административная) школа в управлении

(1930-1950) Школа человеческих отношений

(1950-по настоящее время) Поведенческие науки

(1950-по настоящее время) Наука управления или количественный подход.

### **5 конкурс** Ответьте на вопросы (максимальная оценка 5 баллов).

**Отвечает первой та команда, которая раньше поднимет табличку со своим названием**

1. С какого времени менеджмент был признан наукой и самостоятельной областью исследования?

2. Дайте определение понятию «менеджмент».

3. Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине 20 века.

4. Основываясь на собственном опыте работы (или учебы), опишите некоторые применения принципов научного менеджмента. Как вы думаете, эти характеристики будут присутствовать в организации вечно?

5. Какие основные научные достижения основателя школы научного менеджмента Ф.У. Тейлора.

6. Назовите принципы менеджмента, предложенные основателем классической (административной) школы менеджмента А. Файолем.

7. Чем отличались основные концептуальные научные идеи классической (административной) школы и школы человеческих отношений.?

8. В организациях все активнее внедряются новые технологии. Что, по вашему мнению, является приоритетным: управление человеческим элементом организации или управление технологиями? Обсудите.

### **Тема 3. «Внутренняя и внешняя среда организации»**

#### ***Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме***

1. Внутренняя среда организации.
2. Элементы внутренней среды организации.
3. Внешняя среда организации.
4. Основные характеристики внешней среды.
5. Среда прямого воздействия.
6. Среда косвенного воздействия.

#### ***Задание 2. Тест***

##### **Уровень А**

*Выберите правильный ответ*

1. К внутренним переменным организации относится:

- а) законы,
- б) цели,
- в) приказы и распоряжения

2. К концепциям структуры управления организацией относится:

- а) задачи,
- б) сфера контроля,
- в) технология

3. Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:

- а) цели,
- б) конкуренты,
- в) структура,
- г) поставщики

4. Цели делятся на:

- а) количественные,
- б) общие,
- в) организационные

5. *Специфические цели – это:*

- а) цели всей организации,
- б) цели подразделений или групп,
- в) цели отдельного сотрудника

6. *К разновидностям технологии производства относится:*

- а) крупносерийное производство,
- б) государственное производство,
- в) частное производство

7. *Задачи организации делятся на категории:*

- а) работа с партнерами,
- б) с предметами,
- в) с покупателями

8. *Есть ли взаимозависимость между внутренними переменными:*

- а) да (обосновать),
- б) нет (обосновать)

9. *К характеристикам внешней среды относится:*

- а) крупномасштабность,
- б) подвижность,
- в) зависимость от организации

10. *К факторам внешней среды относится:*

- а) люди,
- б) поставщики,
- в) технологии

11. *Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции организации, но тем не менее сказываются на них, являются факторами среды*

- а) прямой связи
- б) обратной связи
- в) косвенного воздействия
- г) прямого воздействия

12. *К факторам среды прямого воздействия относится:*

- а) состояние экономики
- б) НТП
- в) поставщики

13. *К факторам среды косвенного воздействия относится:*

- а) законы
- б) социокультура
- в) трудовые ресурсы

14. *Не оказывает немедленного воздействия на организацию:*

- а) среда принятия решений
- б) среда прямого воздействия
- в) среда косвенного воздействия

### ***Задание 3. Ситуационная задача***

#### **Ситуация 1**

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

1. Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.
2. Увеличение доли компании на рынке.
3. Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.
4. Создание сплоченной управленческой команды.
5. Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.
6. Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.
7. Повышение качества обслуживания клиентов.
8. Контроль экономии на затратах.
9. Развитие корпоративной культуры.
10. Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

нии.

## **Ситуация 2**

Несколько последних лет стали для авиакомпаний США временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере бала ее способность выбить льготы из правительства Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение зарплаты, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Дженкинс из компании «Ш. Л. Бразерс» говорит: «Низкие тарифы – как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение зарплаты.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» - одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на обслуживании небольших городов. Наладив бесперебойное сообщение городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1993г. компания «Пьемонт Эрлайнз» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штата Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между

Дейтоном и Лос-Анджелесом, а затем начала подписывать этот маршрут, связав его с другими городами. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Ховард уверен в будущем компании. В 1996г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками.

**Вопросы:**

1. *Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных»*

2. *Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании*

3. *Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?*

4. *Сосредоточившись на небольших городах, компания «Пьемонт Эрлайнз» привлекла потребителей, которыми не интересуются крупные компании, и тем самым снизила свою уязвимость в отношении конкурентных действий ряда компаний. Что вы думаете о подобной стратегии? Может ли она долговременной (почему)?*

В связи с тем, что с Россией был подписан договор о двух сторонних торгово-экономических отношениях с Англией, Украиной, Китаем, Индией открылись новые международные возможности для предприятий этих предприятий.

**Вопрос:** *Какую организационную структуру целесообразно выбрать для отечественных предприятий, выходящих на эти государства?*

2. Предприятие легкой промышленности, выпускает широкую номенклатуру продукции.

**Вопрос:** *Какой вид организационной структуры подходит данному предприятию?*

**Ситуация 3**

В России участие в управлении не является долговременной традицией: власть обращается к людям в тех ситуациях, когда чувствует свою слабость. Брать на себя ответственность люди не привыкли, поскольку это не стало элементом организационной культуры. Ниже представлены модели участия подчиненных в управлении предприятием с точки зрения российского и американского менеджмента. Дайте свое обоснование при наличии существенной разницы данных моделей.

<b>Российская модель</b>	<b>Американская модель</b>
Руководители ожидают получить обязательства от подчиненных	
Власть централизована	Полномочия делегируются
Политика закрытых дверей	Безвредная политика
Вынужденное участие для выживания	Реальное участие в целях научения
Желание участвовать, но не брать на себя ответственность за результаты	Желание брать на себя ответственность
Подчиненные ожидают быть вовлеченными руководством в процесс управления	



## **Ситуация 4**

Каждая организация находится в определенной окружающей среде.

### **Вопросы:**

1. *Что определяет внутреннюю среду организации?*
2. *Почему внешняя среда организации состоит из двух уровней?*

### **Задание 4. Кейс**

1. Внутренняя среда организации, её характеристики. Влияние среды на личность и поведение
2. Внешняя среда организации, её характеристики
3. Факторы внешней среды прямого воздействия.
4. Факторы внешней среды косвенного воздействия.

На организацию влияет множество разнообразных факторов. Если на факторы внутренней среды можно оказывать некоторое влияние и контролировать их, то внешнее окружение всё больше становится источником проблем для современных руководителей. Предлагаемые ситуации способствуют изучению внутренних и внешних факторов и их влияния на деятельность конкретных организаций и менеджеров.

### **Кейс Форд и Слоун**

Генри Форд и Альфред П.Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями.

Форд расценил предложение Альфреда П.Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмеяться над новомодными идеями Слоуна. Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого сниже-

ния себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволоочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С.Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П.Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был нестигаемо жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения. Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации.

В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

### **Вопросы для работы с кейсом:**

*1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?*

2. *Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?*

3. *Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?*

4. *Какова важнейшая причина поражения Форда?*

#### **Тема 4. «Планирование как функция менеджмента»**

##### ***Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме***

1. Сущность и объективная необходимость планирования
2. Принципы планирования
3. Сущность и этапы стратегического планирования
4. Понятие SWOT-анализа
5. Матрица БКГ
6. Элементы стратегического выбора

##### ***Задание 2. Тест***

###### **Уровень А**

*Выберите правильный вариант*

1. *Стратегический план предприятия – это:*

а) прогнозирование будущих направлений предприятий и возможностей предприятия

б) долгосрочный план, в котором сформулированы задачи, цели и стратегия

в) перспективный документ, с параметрами развития предприятия

г) определенные задания для всех видов деятельности на перспективу

2. *План предприятия представляет:*

а) развернутую производственную программу

б) официальный документ, отражающий планы развития предприятия

в) пути достижения цели на основе сбалансированности имеющихся ресурсов

г) перспективный документ, в котором сформулированы основные принципы и требования предприятия

3. *Планы по срокам исполнения делятся на:*

а) краткосрочные, материальные, финансовые

б) долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные

в) скользящие, гибкие, функциональные

г) календарно-оперативные, ежемесячные, квартальные

4. *На основе рыночной стратегии разрабатывается:*

а) оперативный план

б) годовой план

в) стратегический план

5. *Наиболее распространенной формой текущего планирования является:*

а) бизнес – план предприятия

б) оперативный план

в) годовой план

6. *Производственная программа предприятия формируется для:*

а) систематического принятия решений по проблемам управления составом и структурой продукции

б) удовлетворения спроса потребителей и требований рынка

в) прогнозирования выпуска определенного ассортимента, номенклатуры продукции и объема его реализации

г) производства и реализации продукции, определенного объема, ассортимента и качества

7. *Основной важнейший показатель бизнес – плана:*

а) производимая продукция в натуральном и стоимостном выражении

б) ресурсное обеспечение

в) ожидаемая прибыль

8. *Завершающий этап внутризаводского планирования:*

а) стратегическое планирование

б) составление годового плана работы

в) разработка производственной программы

г) оперативное планирование

9. *Текущий и оперативный планы решают задачи:*

а) одни и те же

б) отличающиеся по срокам исполнения

в) взаимодополняющие

г) взаимоисключающие

10. *Какие существуют уровни планирования:*

а) гибкое,

б) тактическое,

в) оперативное

11. *К элементам стратегического выбора относятся*

а) анализ внешней и внутренней среды организации,

б) методы достижения целей,

в) определение миссии организации

12. *Четко выраженная причина создания и существования организации это:*

а) цель организации,

б) миссия организации,

в) задача организации

13. *Конкретное конечное состояние или результат, к которому стремится организация это:*

а) задача,

б) миссия,

в) цель

14. *Общие цели разработаны непосредственно руководством фирмы:*

а) да,

б) нет

15. *Низкая доля на рынке, но высокие темпы роста характерно для:*

- а) «собаки»,
- б) «звезды»,
- в) «трудные дети»

16. Низкая доля на рынке и темпы роста это:

- а) «дойные коровы»,
- б) «собаки»,
- в) «звезды»

17. Метод оценки сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и опасностей это:

- а) матрица БКГ
- б) SWOT-анализ

18. Какова должна быть правильная последовательность категорий матрицы БКГ:

- а) «дойные коровы», «собаки», «звезды», «трудные дети»
- б) «трудные дети» «звезды» «дойные коровы» «собаки»

19. Эффективность – это то, как успешно достигнуты цели фирмы, а не то, как члены фирмы достигли свои личностные цели внутри организации:

- а) да б) нет

20. Планирование необходимо для достижения организацией следующих целей:

- а) выпуск продукции более высокого качества
- б) повышение квалификации работников
- в) повышение контрольной доли рынка

## **Уровень Б**

*Верно/Неверно*

1. По тому, как организация формулирует миссию, можно судить о том, насколько ясна ее стратегия

2. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях

3. Целесообразен выбор прибыли в качестве общей миссии организации

4. Стратегический анализ – обследование внутренних сильных и слабых сторон организации

5. Управленческое обследование представляет собой оценку функциональных внутренних зон предприятия, предназначенную для выявления ее сильных и слабых сторон

6. Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в продолжительности горизонта планирования

7. В фазе замедления роста появляются первые признаки насыщения спроса и предложение начинает опережать спрос

8. Фаза зрелости характеризуется снижением объема спроса (иногда до нуля) и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта

9. Если организация изменяет свою внешнюю стратегию, она должна изменить и внутренний потенциал

10. Широкое участие в стратегической работе означает децентрализацию стратегии

11. Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей известен под названием \_\_\_\_\_
12. Действия конкурентов начинают проявляться на стадии роста товара
13. Конечным продуктом формирования стратегии является стратегический план
14. Применение планирования улучшает координацию действий в организации
15. Устойчивый успех организаций обеспечивает постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее
16. Эффективность – это то, как успешно достигнуты цели организации, а не то, как члены организации достигли свои личные цели внутри организации
17. Анализ внешней среды проводится в виде управленческого обследования внутренних сильных и слабых сторон организации
18. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе
19. Культура и образ организации подкрепляются или ослабляются ее репутацией
20. Реактивность (приспособление) характеризуется тремя параметрами: организационным климатом, компетенцией и управленческим потенциалом
21. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные организации, активно действующие в нескольких отраслях
22. На стадии зрелости ЖЦТ фирма будет придерживаться наступательной стратегии
23. На стадии роста ЖЦТ фирма будет применять элементы оборонительной стратегии

### **Задание 3. Ситуационная задача**

#### ***Ситуация 1***

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий ниже-следующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

#### ***Ситуация 2***

**«Определение стратегии поведения фирмы»** Представьте себе, что вас пригласила известная компания «VOLVO» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. С чего Вы начнете свою работу:

- 1) с анализа финансового положения фирмы
- 2) с изучения целей фирмы
- 3) с досконального анализа деятельности высшего руководства
- 4) с изучения положения и поведения фирмы на рынке
- 5) с анализа производственного потенциала фирмы
- 6) с изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений
- 7) с анализа человеческого потенциала фирмы и системы управления кадрами

*Требуется: проранжируйте вышеперечисленные характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления.*

### **Ситуация 3**

Международная сеть ресторанов быстрого обслуживания «Макдональдс» одной из устойчивых черт развития имеет жесткую специализацию. В состав сети «Макдональдс» входят только рестораны. Намериваясь прийти в Россию, «Макдональдс» также рассчитывала открыть только сеть ресторанов. Однако она изменила традиции и провела диверсификацию своей деятельности. Сначала был построен завод по производству сыра, гамбургеров, булочек и других традиционных компонентов меню ресторанов «Макдональдс». Позже фирма начала строительство офисного билдинга, эксплуатация которого станет одним из ее бизнесов.

*Требуется: с позиции стратегического управления объясните такое поведение фирмы «Макдональдс» в России и определите тип ее стратегии развития.*

### **Ситуация 4**

В течение первого месяца после того, как Николай Иванов был назначен низовым руководителем лаборатории химического анализа он решил провести собрание персонала, чтобы довести до каждого цели организации и подразделения. От своего управляющего, Михаила Сидорова, он знал, что это будет первое официальное собрание подразделения, поэтому он пригласил Сидорова для поддержки в случае возникновения вопросов.

Первым вопросом совещания стал вопрос о цели подразделения. Иванов сказал, что она состоит в том, «чтобы обеспечить своевременную и качественную проверку всех веществ, присылаемых к нам». Он попросил сотрудников обдумать и сказать, считают ли они это целью своей группы. Все согласились. Потом Николай раскрыл несколько целей, которых он хотел бы, чтобы подразделение достигло в наступающем году:

1. увеличить следующим летом штат на два человека;
2. в следующем месяце заменить старые центрифуги;
3. в январе следующего года компьютеризировать регистрацию данных.

После ответов на многие вопросы Николай знал, что имеет поддержку персонала в работе по достижению этих целей.

Наконец, встал вопрос о приоритетах. В лаборатории не существовало установленных, организованных приоритетов. Каждый работал по личной системе приоритетов, делал в первую очередь то, что ему больше нравилось. Вскоре группа достигла согласия: высший приоритет должен быть дан чрезвычайным заявкам, затем анализам крови, а затем – в том порядке, в котором они поступают. Когда эти указания были составлены и согласованы, каждый из сотрудников почувствовал облегчение, поверив, что теперь все пойдет более гладко, если все они будут придерживаться новых указаний о приоритетах.

### **Вопросы:**

1. Когда Николай созвал совещание, он пригласил Михаила. Какова была подоплека этого приглашения? Что могло бы сказать персоналу присутствие Михаила?

2. Почему каждая организация должна согласовать процедуры и приоритеты? Что случается, когда сотрудники следуют своей собственной системе приоритетов?

3. Как Вы думаете, часто ли сотрудники знают цели своего босса?

4. Если бы Вы были на месте Николая, поделились бы вы с группой тем, какие проекты вы бы хотели завершить в наступающем году?

### **Задание 4. Деловая игра: «Будущее Вашего бизнеса»**

#### **Цели:**

– Сформулируйте, пожалуйста, как видится Вам дальнейшее будущее своей фирмы при самых благоприятных условиях ее развития. Возможный период времени определите сами.

– Выявите основные «связанные группы», чьи интересы так или иначе связаны с будущим Вашей фирмы.

– Выявите расхождения в личных интересах и подходах к развитию фирмы у основных «связанных групп».

– Какие действия можно ожидать от них в соответствии с их текущими и будущими интересами?

– Оцените в свете этого, какие проблемы возникнут перед вами в процессе достижения желаемого будущего состояния фирмы?

#### **Рекомендации:**

– Избегайте в данном случае использования конкретных цифр и показателей;

– помните, что здесь имеется в виду желаемая “высота планки” для Вашего бизнеса.

#### **Порядок проведения:**

1. Участников разбить на три команды и дать задание по созданию своего бизнеса (время подготовки – 45 мин. Время на презентацию компании – 10 мин. Подведение итогов 15 мин)

2. Обсудите то, что у вас получилось, в своей группе.

### **Задание по созданию своей организации**

1. Определить миссию компании (предмет бизнеса; лозунг компании; группу потребителей)

2. Использовать матрицу SWOT-анализ: сильные и слабые стороны фирмы, ее возможности и угрозы

3. Создать организационную структуру

4. Презентовать компанию (реклама)



## Тема 5: «Организация как функция менеджмента»

### Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Понятие функции организации.
2. Организационные процессы.
3. Бюрократические организационные структуры
4. Адаптивные организационные структуры
5. Делегирование, ответственность и полномочия.
6. Линейные и аппаратные полномочия

### Задание 2. Тест

#### Уровень А

#### **Выберите правильный вариант**

1. *Функциональные организационные структуры относятся к организационным структурам:*

- а) по принципу бюрократии
- б) адаптивным
- в) региональным
- г) дивизионным

2. *К дивизионным структурам относятся:*

- а) конгломераты
- б) матричные структуры
- в) региональные структуры
- г) проективные структуры

3. *Матричные структуры относятся к:*

- а) функциональным
- б) адаптивным
- в) дивизионным
- г) организационным структурам по степени централизации

4. *К адаптивным структурам не относятся:*

- а) проектные структуры
- б) матричные структуры
- в) конгломераты
- г) региональные структуры

5. *Эффективность делегирования полномочий не зависит от:*

- а) умения руководителя делегировать полномочия;
- б) желание руководителя делегировать полномочия;
- в) умение подчиненных брать на себя ответственность;
- г) желания подчиненных брать на себя ответственность;
- д) уровня контроля.

6. *Какие задачи целесообразно делегировать:*

- а) выполнение задания;
- б) поручение задания;

- в) соблюдение дисциплины;
- г) постановка целей для проведения нововведений.

7. Кто важнее для руководителя:

- а) секретарь- машинистка;
- б) секретарь- референт;
- в) курьер

8. В каких случаях менеджер будет руководить эффективнее, если непосредственных подчиненных у него:

- а) 7;
- б) 15;
- в) 30 (обоснуйте свой ответ)

9. К бюрократическим организационным структурам относят:

- а) проектная о.с
- б) функциональная о.с.
- в) матричная о.с.

10. Какая о.с создается для решения срочных конкретных задач:

- а) проектная о.с
- б) функциональная о.с.
- в) матричная о.с.

11. Процесс разработки общей структуры это:

- а) композиция
- б) регламентация
- в) структуризация

12. К адаптивным организационным структурам относят:

- а) проектная о.с
- б) дивизиональная о.с.
- в) матричная о.с.

13. Динамика организационных функций и задач, стоящих перед каждым подразделением и его отдельными элементами это:

- а) композиция
- б) регламентация
- в) структуризация

14. Постоянный процесс, касающийся большей частью отдельных сторон развития существующей организации:

- а) композиция
- б) регламентация
- в) рационализация

15. Сложный процесс, который относится к разовым операциям, так как осуществляется полностью с нулевого цикла, где закладываются основы формирования организационной структуре это:

- а) проектирование
- б) регламентация
- в) рационализация

16. Разработка правил и процедур, которыми должны руководствоваться члены организации в своей деятельности это:

- а) проектирование

б) регламентация

в) композиция

17. Передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение:

а) ответственность

б) делегирование

в) полномочия

18. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение определенных задач:

а) ответственность

б) делегирование

в) полномочия

19. Обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение это:

а) ответственность

б) делегирование

в) полномочия

## **Уровень Б**

*Верны ли суждения (верно, неверно)*

1. Линейная структура организации функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления

2. Линейно-функциональная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой

3. Традиционной структурой бюрократии является дивизиональная организация

4. Уровень управления – это совокупность звеньев управления

5. Руководитель проекта решает, кто и как будет выполнять ту или иную работу

6. Отсутствие гибкости во взаимоотношениях сотрудников внутри организации – это черта рациональной организационной структуры

7. В линейной организации каждый руководитель обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний

8. При штабной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, а при решении конкретных вопросов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений

9. Основное правило любой организации – это вовлечение наименьшего числа уровней управления и создание кратчайшей цепи команд

10. Функциональная организация характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник

11. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения

12. Сочетание линейной и функциональной организации управления дает организациям большую гибкость, чем наличие просто линейной организации.

### Задание 3. Ситуационная задача

#### Ситуация 1

В последние годы в мировой практике менеджмента особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, функциональная, дивизионная, матричная.

#### Вопросы:

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?
2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?
3. Если бы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

#### Ситуация 2

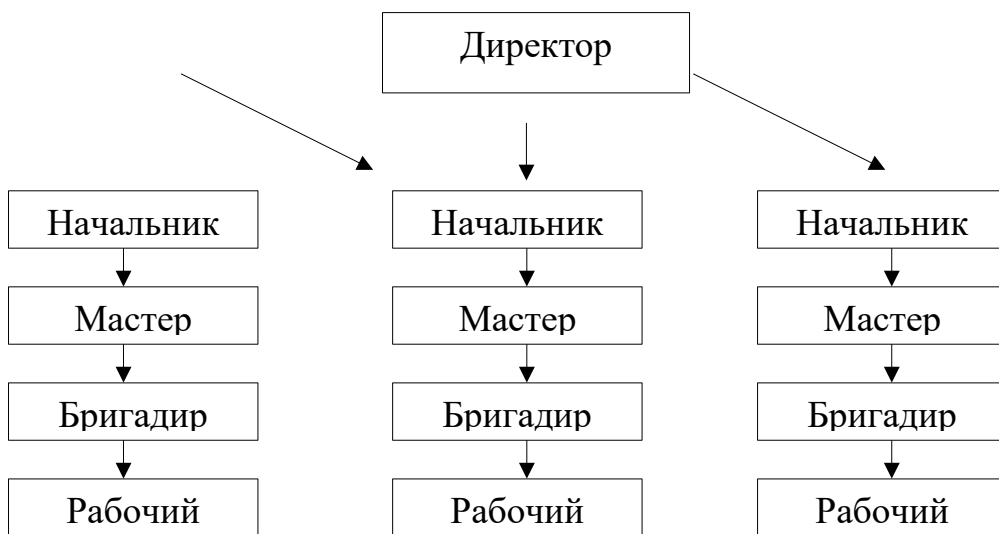
В последние годы в мировой практике менеджмента особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это, естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, функциональная, дивизионная, матричная.

#### Вопросы:

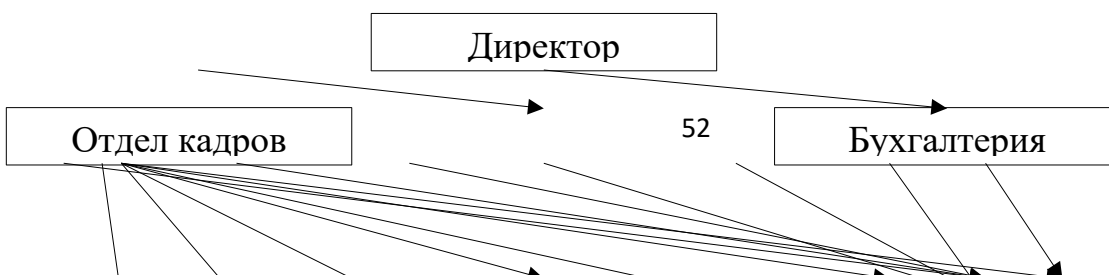
1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?
2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?
3. Если бы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

#### Ситуация 3

Структура 1



Структура 2



## Структурные подразделения

### **Вопросы:**

1. *Определите тип организационной структуры.*
2. *Следует ли при разработке структуры управления российской компании (предприятия, магазина, банка и т. д.) учитывать отечественные особенности и традиции?*
3. *Разработайте структуру управления предприятия, банка или магазина.*

### **Задание 4. Кейс: «Инструкция визиря Рехмира»**

Археологами были найдены древние записи на стенах гробницы египетского визиря Рехмира, которые представляют интерес и для современной науки управления. Выдержки из этих текстов приведены ниже.

«Выслушивая подчинённых, визирь должен сидеть на своём седалище. На полу должен быть ковёр, за спиной и под ногами – подушка, в руках – палка. Перед ним должны быть развёрнуты 40 кожаных свитков с законами. По обе стороны стоят вельможи Юга, начальник кабинета – справа, докладчик – слева, секретари – рядом. Каждый выслушивается по очереди. Говорящего представляет курьер визиря. Визирю докладывают о положении дел в крепостях Юга и Севера, закрытии и открытии присутственного места, входящих и выходящих из царского дома. Ему докладывают о своей деятельности столоначальники.

После этого он должен идти на совет к царю и войти в покои раньше главного казначея, который должен ожидать у северного фасада. Когда оба сановника доложат друг другу о положении дел на текущий момент, визирь посылает открыть все двери царского дома, чтобы все могли входить и выходить с ведома курьера. Курьер должен распорядиться, чтобы всё это было записано.

Всякое прошение на имя царя излагается в письменном виде и подаётся визирю. Когда к нему обращаются по поводу земельных отношений, визирь должен послать к просителю своего курьера – сверх слушания дела у поземельного инспектора уездного совета.

Согласно закону, визирь должен вынести решение для земли Севера и Юга в течение двух месяцев, вблизи столицы – в течение четырёх дней. Визирь регулярно заслушивает местных чиновников о поземельных отношениях в их уездах. Коменданты и сельские старшины обязаны письменно докладывать визирю в первый день каждого четырёхмесячного периода. Заведующий царским столом и военный совет являются к нему, чтобы получить инструкции об управлении войсками.

Все чиновники, от первого до последнего, являются в залу визиря, чтобы

спросить его совета. Ему докладывают обо всём и он выслушивает все дела. Он назначает военных и гражданских чиновников для царской администрации. Визирь принимает и хранит у себя все документы номов, контракты, документы о храмовых доходах и налогах граждан, он составляет списки всех быков, наблюдает за каналами в первый день каждой декады, заботится о водоснабжении страны, разбирает тяжбы и дела об арестах, приграничные конфликты. Он заведует наблюдением выхода Сириуса и поднятия Нила. Ему предоставляют отчёт все служащие на флоте от высших до низших чинов».

Этот текст, запечатлённый на гробнице визиря Рехмира, является достаточно традиционным и стереотипным. Подробные описания своих должностных обязанностей и функций оставляли многие чиновники Древнего Египта. Иногда эти инструкции иллюстрированы изображением деловых сцен: приём посетителей, тексты законов и списки должностей, дворцовый ритуал.

### ***Вопросы для работы с кейсом***

*1. Можно ли считать, что визирь перегружен должностными обязанностями и функциями?*

*2. Как бы вы оценили уровень централизации власти (высокий, средний, низкий) у высших должностных лиц в Египте?*

*3. Можно ли найти сходство между обязанностями и работой египетского визиря и деятельностью современных руководителей?*

### **Кейс: «Подстава от босса»**

Большой босс присутствовал на совещании топ-менеджмента компании.

Рассматривался отчёт по работе крупного подразделения, при этом был приглашён начальник этого подразделения и его замы. Докладывал заместитель по производству. Он как раз дошёл до показателей использования основных фондов одного из заводов компании, который курировало это подразделение. Этот заместитель при подготовке совещания неоднократно пытался получить данные с завода, однако в полном объёме так и не получил их. Об этом он заблаговременно оповестил своего начальника. Но и тот не помог ему. Тогда докладчик заранее подстраховался, рассчитал эти показатели косвенным путём, и передал их своему шефу. В доклад он эти расчёты не включил. На вопрос большого босса, почему в отчёте нет этих показателей, заместитель пояснил, что от завода не получена требуемая информация. Он умолчал о том, что подключил своего непосредственного начальника, который так ничего и не сделал.

Он посчитал, что таким образом подставит своего руководителя, и надеялся, что последний сам скажет по ситуации своё слово. Но начальник благоразумно промолчал, а докладчик получил неслабый нагоняй от босса и других топ-менеджеров, приняв весь гнев на себя. Произошёл классический случай в иерархии «Большой босс – непосредственный начальник – подчинённый», когда непосредственный начальник подставляет под удар своего подчинённого.

### ***Вопросы для работы с кейсом***

*1. Какой принцип делегирования полномочий был нарушен?*

2. Полномочия какого вида (линейные, штабные, функциональные) передаются заместителю от своего непосредственного руководителя?

3. Следовало ли докладчику поступить другим образом? Или он правильно себя повёл в создавшейся ситуации?

4. Какие выводы должен сделать на будущее заместитель по производству? Объясните свою позицию.

## **Тема 6. «Мотивация, как функция менеджмента»**

### ***Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме***

1. Сущность и значение понятия мотивации.
2. Теория иерархии потребностей Маслоу.
3. Теория ERG, разработанная Альдерфером.
4. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.
5. Теория двух факторов Герцберга.
6. Теория ожидания.
7. Теория справедливости.
8. Модель Портера-Лоулера.

### ***Задание 2. Тест***

#### **Уровень А**

*Выберите правильный вариант*

*1. В основе мотивов лежат потребности человека*

- а) да
- б) нет

*2. Внутренние мотивы образуют воздействующее на человека материальные и моральные стимулы*

- а) да
- б) нет

*3. Внешние мотивы порождаются определенным отношением человека к своей деятельности*

- а) да
- б) нет

*4. К четвертому уровню иерархии потребностей по А. Маслоу относятся:*

- а) социальные потребности
- б) потребности в уважении
- в) потребности самовыражения

*5. Потребность успеха понимается:*

- а) как желание управлять людьми
- б) как процесс доведения работы до успешного завершения
- в) оба ответа верные

*6. Гигиенические факторы мотивации связаны:*

- а) с условиями труда
- б) с продвижением (успехом) по службе

7. *«Гигиенические» факторы не мотивируют работника, а только предотвращают появление у них чувства неудовлетворенности работой и ее условиями:*

- а) да
- б) нет

8. *К материальным видам поощрения относится:*

- а) сокращение рабочего дня
- б) мотивация обогащением содержания труда
- в) личное и публичное признание достижений работника

9. *К организационным способам мотивации относится:*

- а) высокие цели
- б) участие в собственности
- в) мотивация перспективой приобретения новых знаний и навыков

10. *Валентность («результат» - «вознаграждение») – предполагаемая взаимосвязь между получением положительного результата работы и получением обещанного вознаграждения*

- а) да
- б) нет

11. *Инструментальность («исполнение» - «результат») – сила предпочтения человека в отношении данного результата*

- а) да
- б) нет

12. *Ожидание («затраты труда» - «результат») – это предполагаемая взаимосвязь между действиями и результатами*

- а) да
- б) нет

13. *Бонус (в системе мотивации) – это:*

- а) дополнительное вознаграждение работника, премия
- б) дополнительная скидка, предоставляемая продавцом покупателю в соответствии с условиями сделки или отдельного соглашения
- в) оба ответа верные

14. *Первичные потребности часто удовлетворяются с помощью денег*

- а) да
- б) нет

15. *Мотивация – это:*

- а) совокупность факторов, определяющих поведение
- б) совокупность мотивов
- в) побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность
- г) все ответы верные

16. *На внутреннюю мотивацию оказывают влияние внешние факторы*

- а) да
- б) нет

17. *Двухфакторная теория мотивации была предложена:*

- а) Герцбергом
- б) Тейлором
- в) А. Маслоу



18. *Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений (потребностей) личности*

- а) да
- б) нет

19. *Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения*

- а) да
- б) нет

20. *Л. Портер и Э. Лоулер разработали следующую теорию мотивации:*

- а) ожидания
- б) справедливости
- в) комплексную процессуальную теорию мотивации

21. *В основе мотивов лежат потребности человека:*

- а) да
- б) нет

22. *Внутренние мотивы образуют воздействующее на человека материальные и моральные стимулы:*

- а) да
- б) нет

23. *Внешние мотивы порождаются определенным отношением человека к своей деятельности:*

- а) да
- б) нет

24. *К четвертому уровню иерархии потребностей по А. Маслоу относятся:*

- а) социальные потребности
- б) потребности в уважении
- в) потребности самовыражения

25. *Потребность успеха понимается:*

- а) как желание управлять людьми
- б) как процесс доведения работы до успешного завершения
- в) оба ответа верные

26. *Гигиенические факторы мотивации связаны:*

- а) с условиями труда
- б) с продвижением (успехом) по службе

27. *Процесс побуждения к деятельности индивидуумов для достижения личностных целей и целей организации это:*

- а) нужда
- б) мотивация
- в) мотив

28. *Ощущаемый недостаток в чем –либо это:*

- а) нужда
- б) мотивация
- в) потребности

29. *Автор теории приобретенных потребностей:*

- а) Ф. Герцберг
- б) Мак Клелланд
- в) А. Маслоу

30. К содержательным теориям мотивации не относятся:

- а) теория Герцберга
- б) А. Маслоу
- в) Л. Портер и Э. Лоулер

31. Ожидание («затраты труда» - «результат») – это предполагаемая взаимосвязь между действиями и результатами:

- а) да
- б) нет

32. Первичные потребности часто удовлетворяются с помощью денег:

- а) да
- б) нет

33. Двухфакторная теория мотивации была предложена:

- а) Фредериком Герцбергом
- б) Фредериком Тейлором
- в) А. Маслоу

34. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений (потребностей) личности:

- а) да
- б) нет

35. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения:

- а) да
- б) нет

36. Л. Портер и Э. Лоулер разработали следующую теорию мотивации:

- а) ожидания
- б) справедливости
- в) комплексную процессуальную теорию мотивации

### **Задание 3. Ситуационная задача**

#### **Ситуация 1**

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются важнейшим фактором успеха организации.

#### **Вопросы:**

1. Может ли механическое принуждение к труду дать высокий результат? Обоснуйте свое мнение.

2. Каковы на Ваш взгляд воздействия мотивации на деятельность человека?

#### **Ситуация 2**

А. Маслоу выделяет 5 групп базисных потребностей. Постройте таблицу примера связи потребностей, их проявления и средства удовлетворения.

Группы потребностей	Формы проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей.
---------------------	-------------------------------	---------------------------------------

--	--	--

### ***Ситуация 3***

Фредерик Герцберг провел исследование, в процессе которого он все факторы, вызывающие либо неудовлетворенность, либо удовлетворенность работой разделил на 2 группы.

#### ***Вопросы:***

1. Какие это группы?
2. Постройте систему мотивации работников бухгалтерии по Герцбергу.

### ***Задание 4. Кейс***

#### ***Кейс 1. «Дуглас Макгрегор. Человеческий аспект предприятия»***

Традиционный подход к управлению выражен «теорией Х». Она заключается в том, что среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишён амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. При этом он эгоистичен и равнодушен к делам организации.

Д. Макгрегор считал, что «Теория Х» основана на ошибочных представлениях о природе человека. То, как представляет себе поведение «Теория Х», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения он опирался на идеи, высказанные его коллегой Абрахамом Маслоу. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации. Все эти потребности расположены иерархически.

Мотиватором служат только неудовлетворённые потребности, а удовлетворённые ни к чему не побуждают. Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, его мотивами становятся социальные потребности.

Эгоистические потребности – в статусе, соревновательности, достижении независимости, компетентности, признании и уважении – не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности.

В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. Этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня – в самореализации.

Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным и стремится избегать ответственности.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаём условия труда, гарантируем занятость, льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности. После этого мотивация перемещается на социальный уровень. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны. Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать всё больше и больше зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности.

Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока это всё актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестаёт действовать. Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности.

Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «Теория Х»: они ленивы, пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования.

Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Макгрегор называл её «Теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация.

В современном производстве многое – технология, управление – построено на принципах «теории Х». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным.

Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока ещё удовлетворение высших потребностей – социальных, эгоистических и духовных – люди находят не на производстве, а вне его.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?
2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?
3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?
4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»?

## **Кейс 2. «Ложка дёгтя»**

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника,

один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объём работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчётам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет делывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?
2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?
3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?
4. Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

### *Задание 5. Деловая игра*

#### *Деловая игра: «Выбор при поощрении»*

##### *Цели*

1. Проиллюстрировать индивидуальные различия в предпочтениях, связанных с поощрением.
2. Позволить студентам выявить причины предпочтений в части поощрений других.

Рассмотрев перечень форм поощрения работников, индивиды должны самостоятельно составить собственный перечень предпочтений в частности поощрения.

Формируются группы по 4-5 студентов для рассмотрения индивидуальных предпочтений.

Результаты обсуждают в группах, и каждая группа обосновывают свою перечень поощрений. Какие существенные различия выявлены между индивидуальными и групповыми перечнями?

Перечень некоторых форм поощрения работников:

Пикники с участием коллектива компании	Улыбка менеджера	Участие при принятии решений
Призы	Обратная связь о результатах	Опционы акций
Задания, требующие определенных навыков	Обратная связь о продвижении по работе	Путешествия
Возможность отличиться	Более просторный офис	Разрешение выполнить работу от начала до конца
Самостоятельность	Более престижная работа	Оплаченный продолжительный отпуск
Надбавка к зарплате	Большая вовлеченность к работе	Финансовые консультации
Признательность	Премия	Служебный автомобиль
Оплата развлечений	Оплата медицинского страхования	Членство в клубе здоровья

## Тема 7: «Контроль как функция менеджмента»

### Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме

1. Понятие и роль контроля в организации.
2. Виды контроля.
3. Этапы процесса контроля
4. Характеристика эффективного контроля

### Задание 2. Тест

#### Уровень А

Выберите правильный вариант

1. Контроль – это:

- а) действие, которое следует предпринять в конкретной ситуации
- б) процесс, который непосредственно влияет на хозяйственные операции организации

в) процесс, обеспечивающий достижение поставленных организацией целей

2. *Сплошной контроль* – это:

- а) продукции или процесса во время выполнения или после завершения технологической операции
- б) охватывающий все единицы продукции

в) регулирования уровня запасов продукции производственно-технического назначения

*3. Предварительный, текущий и заключительный контроль различаются:*

- а) процедурами осуществления
- б) правилами осуществления
- в) временем осуществления

*4. Заключительный контроль:*

- а) представляет собой конкретные цели
- б) поддерживает мотивацию

*5. Процесс контроля включает:*

- а) внутреннюю координацию
- б) систему планов организации
- в) выработку стандартов и критериев оценки

*6. Стандарты, предусмотренные контролем, представляют собой:*

- а) конкретные цели
- б) результативность таких величин как прибыль, объем продаж
- в) действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации

*7. Система обратной связи состоит из следующих характеристик:*

- а) использование внешних ресурсов
- б) наличие стратегических планов
- в) принятие корректирующих действий

*8. Текущий контроль проводится:*

- а) одновременно с выполнением самой работы
- б) для измерения фактических результатов, полученных после проведения ра-

боты

- в) после того, как работа выполнена

*9. Обратная связь, применительно к процессу контроля – это:*

- а) есть нечто иное, как данные о полученных результатах
- б) сопоставление достигнутых результатов с запланированными
- в) совокупность характерных признаков организации в том виде, в каком они

воспринимаются и оцениваются его работниками

*10. Предварительный контроль в области материальных ресурсов осуществляется:*

- а) путем анализа бюджета организации
- б) путем анализа деловых и профессиональных знаний и навыков работников
- в) путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества

материалов соответственно требованиям

*11. Гибкость контроля заключается:*

- а) в высокой скорости
- б) во временном интервале между проведением измерений или оценок
- в) в частоте его проведения

## **Уровень Б**

*Верны ли суждения:*

1. В процессе контроля одновременно следует осуществлять активный контроль за достижением промежуточных целей, намеченных на разные промежут-

ки времени, и максимально быстро реагировать на отклонения – как положительные, так и в особенности на отрицательные

2. Контроль и определение направления – это синонимы

3. Назначение контроля – это выявление проблем и корректировка деятельности организации после того, как проблемы перерастут в кризис

4. Любая организация должна обладать способностью вовремя фиксировать ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей

5. Операционный контроль – контроль готовой продукции, осуществляемой органами приемки

6. Внутрихозяйственный контроль – система обеспечения правильности совершения кассовых, расчетных, кредитных и других операций в учреждениях банка

7. Предварительный, текущий и заключительный контроль различаются только временем осуществления

8. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения

9. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам

10. Планирование, создание организационных структур и мотивацию целесообразно рассматривать полностью в отрыве от контроля

11. Предварительный контроль в области материальных ресурсов осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов требованиям

12. Бюджет является механизмом предварительного контроля

13. Для того, чтобы осуществить текущий контроль, аппарату управления необходима обратная связь

14. Заключительный контроль осуществляется с целью отреагировать на проблемы в момент их возникновения

15. Заключительный контроль поддерживает мотивацию

16. Обстоятельство, когда стандарт установлен на низком уровне, и достичь его не составляет никакого труда, оказывает сильное мотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов

17. Для того, чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные аспекты, так и краткосрочные

### **Задание 3. Кейс**

#### **Кейс «Тайный покупатель»**

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не



хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих.

Тишину в офисе нарушил телефонный звонок – это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как ...? А что...?» «Да что ж он привязался-то!

Как будто у меня дел других нет... – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. – Если вы хотите просто поговорить – у меня на это времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла...

На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

#### **Вопросы для работы с кейсом:**

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?

2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.

3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?

4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?

5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?

6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?

7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником?

8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

### **Тема 8: «Роль коммуникаций в управлении»**

#### ***Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме***

1. Сущность и понятие коммуникации.
2. Коммуникационный процесс: основные элементы и этапы.
3. Виды коммуникаций.
4. Понятие вербальной и невербальной коммуникации.

## **Задание 2. Тест по теме: «Роль коммуникаций в управлении»**

### **Уровень А**

*Выберите правильный вариант*

*1. Коммуникации это:*

- а) обмен опытом и знаниями
- б) обмен информации
- в) квалификация и способность менеджера

*2. К вербальным средствам общения относятся:*

- а) речевое общение: приемы убеждения, комплименты, рефлексивное слушание
- б) визуальный контакт
- в) межличностное расстояние, взаимное расположение в пространстве, ведение записей

*3. Критерием эффективности межличностной коммуникации является:*

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- б) доброжелательная атмосфера общения
- в) желание сторон продолжать коммуникации
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- д) точность формулировок

*4. Коммуникабельность представляет собой:*

- а) умение говорить доклады и речи
- б) умение формулировать и отдавать устные приказания
- в) умение легко сходиться с людьми

*5. К внутренним коммуникациям относятся*

- а) вертикальные
- б) коммуникация с поставщиками
- в) неформальные

*6. Обмен информацией между руководителем и подчиненным это:*

- а) горизонтальные коммуникации
- б) неформальные коммуникации
- в) вертикальные коммуникации

*7. Обмен информации между различными подразделениями одного уровня это:*

- а) горизонтальные коммуникации
- б) слухи
- в) вертикальные коммуникации

### **Уровень Б**

*Верно/Неверно*

1. Формальные коммуникации – это межуровневые коммуникации
2. Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми
3. Обратная прямая связь – это непосредственно наблюдаемое изменение поведения человека

4. К характеристикам косвенной обратной связи относятся: снижение производительности труда, текучесть кадров, прогулы, конфликты и другие
5. Невербальная информация подразумевает использование любых символов, кроме слов для трансляции сообщений
6. Сообщения, передаваемые от одного лица другому, могут искажаться из-за несовпадения статусов, уровней между ними
7. Канал формальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов
8. Кодирование – процесс трансформации передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан
9. Если кто-то вас понял, это значит, что он с вами согласен
10. Обратная связь дает возможность отправителю узнать, дошло ли до адресата и в каком значении
11. В условиях взаимозависимости, дефицита времени и неопределенности обостряется потребность в неформальных каналах, дополняющих формальные
12. Раскодирование включает следующие составляющие: восприятие, интерпретацию и оценку сообщения

### ***Задание 3. Ситуационная задача***

#### ***Ситуация 1***

Вас назначили руководить финансовой компанией, в которой циркулирует масса слухов, пересуд, для работников характерно брюзжание, межличностные конфликты.

#### **Вопросы:**

1. *Как бы Вы исправили сложившуюся ситуацию?*
2. *Поставьте диагноз состоянию коммуникационной сети.*
3. *Разработайте структуру сети.*

#### ***Ситуация 2***

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно непонятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

#### **Вопросы для анализа ситуации:**

1. *Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?*
2. *Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?*

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

#### **Задание 4. Тренинг**

##### **Тренинг «Сказка втроем»**

##### **Цели:**

- потренироваться в партнерском взаимодействии;
- способствовать развитию спонтанности и творческих возможностей участников тренинга;
- улучшить эмоциональный настрой участников и помочь им, освободившись от зажимов, сократить дистанцию в общении.

**Размер группы:** не играет роли. Каждый раз в упражнении будет участвовать не более трех человек.

**Ресурсы:** один стул.

**Время:** в зависимости от состава группы. Каждая тройка участников работает на площадке в среднем 3-4 минуты. Общее время упражнения будет зависеть от количества таких троек.

##### **Ход упражнения**

– Уже из названия понятно, что в задании будут участвовать трое играющих. Один из них выполняет роль сказочника. Ему предстоит изложить одну из известных сказок, определенных ведущим. Второй участник садится на стул лицом к зрителям. Беззвучно открывая рот и используя мимику, он будет имитировать роль рассказчика. Его руки заложены за спину, поэтому не участвуют в игре. Роль «рук второго участника» будут исполнять руки третьего игрока. Для этого он должен встать на колени прямо за спиной второго актера и просунуть свои руки у него под мышками. Для зрителя создается иллюзия, что эти жестикулирующие в ходе сказки руки являются руками сидящего на стуле рассказчика.

Именно иллюзия того, что сказку рассказывает сидящий на стуле игрок голосом первого игрока и руками третьего, является доказательством успешности упражнения. Добиться этого можно при умении синхронно работать с партнерами и с театральной яркостью пользоваться невербальными средствами выразительности (жестом, мимикой, интонацией).

**Завершение:** обсуждение упражнения.

- Что представляло для вас трудность в задании?
- Как вы считаете, может ли данное упражнение научить вас навыкам, которые вы сможете применить за границами тренинговой группы – на работе, в семье, при общении с людьми?
- Что может дать это задание при рассмотрении проблем, связанных с развитием и тренировкой лидерских качеств? Какие качества лидера проявили участники упражнения?

#### **Тема 9. «Принятие управленческих решений»**

## ***Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме***

1. Процесс принятия управленческих решений.
2. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
3. Модели принятия решений.
4. Методы принятия решений.

## ***Задание 2. Тест***

### **Уровень А**

*Выберите правильный вариант*

*1. Что из указанного списка относится к классификации управленческих решений:*

- а) стратегические решения
- б) тактические
- в) производственные
- г) конкурентоспособные
- д) кадровые
- е) аналитические
- ж) реалистичные
- з) единоличные
- и) документированные

*2. Что из перечисленного относится к требованиям эффективного управленческого решения:*

- а) ясная цель
- б) обоснованность
- в) дальновидность
- г) конкретность
- д) универсальность
- е) своевременность
- ж) четкость?

*3. Что представляет собой процедура подготовки и принятия управленческих решений:*

- а) документальное оформление принятого решения
- б) распределение ответственности и полномочий в процессе подготовки и принятия решения
- в) последовательность этапов подготовки и принятия решения с указанием их содержания и исполнителей
- г) построение дерева решений
- д) документальное оформление схемы информационных потоков в процессе подготовки и принятия решения?

*4. Выработка решения состоит из следующих этапов:*

- а) диагноза проблемы, формулирования критериев и ограничений разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы
- б) разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы, организации выполнения решения

в) разработки и оценки альтернатив, выбора альтернативы

5. Что из перечисленного можно считать критериями подбора персонала

а) образование

б) опыт работы

в) рост человека

г) его возраст

д) цвет его волос

е) здоровье кандидата?

6. Что из названного можно отнести к этапу организации выполнения принятого решения:

а) определение комплекса необходимых действий

б) определение необходимых ресурсов

в) определение влияния факторов внешней среды

г) определение сроков выполнения решения

д) доведение задания до исполнителей?

7. Возможно ли использование мозгового штурма в качестве метода принятия управленческого решения:

а) да

б) нет

## Уровень Б

К каждому термину подберите соответствующее значение

№	Термины	№	Значения
1	Метод «анализ временных рядов»	1	Процедура, позволяющая группе специалистов приходиться к согласию
2	Контурное решение	2	Решение, обусловленное в связи с занимаемой должностью руководителя
3	Запрограммированное решение	3	Предельно жестко регламентирует деятельность подчиненных
4	Модель управления запасами	4	Определяет способ распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей
5	Прогноз	5	Метод, в котором используется накопленный опыт и текущие достижения с целью определения будущего
6	Метод экспертных оценок	6	Выявляет образцы и тенденции прошлого и продления их в будущее
7	Организационное решение	7	Предоставляет возможность подчиненным проявлять инициативу в принятии решений
8	Незапрограммированное решение	8	Внутренне не структурировано и сопряжено неизвестными факторами
9	Аналоговая модель	9	Упрощает визуальное восприятие объекта

10	Модель линейного программирования	10	Используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также готовой продукции
11	Прогнозирование	11	Предвидение, суждение о состоянии какого-либо явления в будущем, основанное на специальном исследовании
12	Модель ожидания потребителя	12	Схематическое представление проблемы принятия решений
13	Имитационное моделирование	13	Выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен
14	Дерево решений	14	Прогноз, основанный на результатах опроса клиентов организации
15	Физическая модель	15	Представляет исследуемый объект аналогии
16	Казуальное (причинно-следственное) моделирование	16	Рассматривает статистическую зависимость между рассматриваемым фактором и другими переменными
17	Личностные оценки руководителя, влияющие на принятие решения	17	Ценностные ориентации руководителя, влияющие на его повседневные действия и решения
18	Интуитивное решение	18	Выбор альтернативы, направленный на разрешение проблемной ситуации
19	Управленческое решение	19	Обозначает процесс создания модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации
20	Алгоритмическое решение	20	Результат реализации определенной последовательности шагов и действий

### ***Задание 3. Ситуационная задача***

#### ***Ситуация 1***

Созданная в конце 30-х г.г. XX в. компания «Хьюлетт-Паккард» к концу 80-х стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники.

Она поглотила крупную компанию-производителя вычислительной техники «Аполлокомпьютер». Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании – около 100 тыс. человек.

Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за избытка рабочей силы.

**Вопрос:** *Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании «Хьюлетт-Паккард», чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники?*

#### ***Ситуация 2***

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобу-

сов, которые в наибольшей степени бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

**Вопросы:** *Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большей партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?*

### **Ситуация 3**

Руководство завода, производящего стройматериалы, эффективность принятых управленческих решений и системы управления заводом в целом оценивало прежде всего на основании анализа бухгалтерской отчетности, в частности баланса за истекший период.

**Вопросы:** *Правильно ли, с вашей точки зрения, поступало руководство завода, оценивая эффективность управленческой деятельности на основании бухгалтерской отчетности? Как на основании бухгалтерского баланса за истекший период можно судить о результатах деятельности завода?*

### **Ситуация 4**

Директор одного из столичных банков получил конфиденциальную информацию о состоянии активов и пассивов крупного морского пароходства и перспективных планах его развития, которые представлялись ему заманчивым с точки зрения получения ожидаемой прибыли.

Ознакомившись с представленным пароходством бизнес-планом и оценив сложившуюся ситуацию, директор банка принял решение о крупных инвестициях в пароходство.

**Вопрос:** *Правильно ли поступил директор банка?*

### **Ситуация 5**

Директор кондитерской фабрики заключил с расположенным неподалеку кафе договор о поставках к Новому году большой партии кондитерских изделий. Через день после подписания договора кондитерской фабрики был сделан дополнительный, более крупный заказ с рестораном также к Новому году. Директор кондитерской фабрики, для которой реализация продукции была наиболее уязвимым местом, подписал и договор о поставках продукции фабрики ресторану.

29 декабря стало ясно, что обеспечить своевременную поставку своей продукции одновременно и ресторану, и кафе фабрика не в состоянии.

Директор принял решение о поставках кондитерской продукции к Новому году ресторану, поскольку его заказ был более крупным. Поставка продукции кафе была фабрикой сорвана.



**Вопросы:** Проанализируйте сложившееся на кондитерской фабрике положение с поставками производимой ею продукции. Несет ли директор фабрики ответственность за срыв поставок продукции расположенному по соседству кафе?

#### **Задание 4. Тренинг**

##### **Тренинг 1: «Что делать если... Найти оригинальный выход!»**

Участникам предлагаются затруднительные ситуации, связанные с их работой, из которых им необходимо найти оригинальный выход. Тот участник, который, по мнению зрителей, даст наиболее находчивый ответ, получает призовое очко.

##### **Примеры ситуаций:**

- Что делать, если вы проиграли зарплату своих подчиненных или общественные деньги в казино?
- Что делать, если вас случайно заперли в офисе поздно вечером?
- Что делать, если ваша собака съела важную отчетность, которую вы должны утром представить директору?
- Что делать, если вы застряли в лифте с генеральным директором вашей фирмы?

##### **Тренинг 2 «Ранжирование задач»**

Определите последовательность управленческих действий для достижения целей организации. Для этого расставьте указанные действия в необходимом с вашей точки зрения порядке, присваивая им номер выбранного действия.

1. Формулирование проблемы, ее суть
2. Реальное состояние системы, чем оно обусловлено
3. Оценка новизны проекта
4. Оценка вариантов решения проблемы
5. Документальное оформление задач
6. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме
7. Идеальное состояние системы, при котором цель реализована
8. Установление взаимосвязи с другими проблемами
9. Определение путей решения проблемы, разработка альтернативных вариантов решения проблемы
10. Постановка задач исполнителям
11. Выбор наилучшего решения проблемы, сопоставление его с первоначальной целью
12. Контроль за исполнением решения
13. Определение существования проблемы
14. Определение цели деятельности
15. Формулирование конкретных задач для выбранного решения проблемы.

#### **Задание 5. Кейс**

##### **Кейс «Алгебра благоразумия Бенджамина Франклина»**

Поиск компромиссов всегда был непростым делом. Более 200 лет назад

Бенджамин Франклин изложил свой подход к этой задаче в письме, адресованном выдающемуся учёному Джозефу Пристли, который никак не мог сделать выбор между двумя альтернативами.

«Лондон. 19 сентября 1772 года.

Дорогой сэр, в деле, столь для Вас важном, в коем Вы испрашиваете моего совета, я не в силах, за отсутствием достаточного знания обстоятельств, рекомендовать Вам, какое решение принять. Однако, если угодно, я укажу Вам, как его принять.

Подобные обременительные ситуации являют собой трудность потому, что при размышлении о них в сознании нашем не появляются вдруг все резоны «за» и «против», но порой предстают одни, а порой – другие, и тогда первые исчезают из виду. Посему ум наш попеременно захватывают разные намерения и устремления, а также порождающая замешательство неопределённость. Дабы покончить с этим, я имею обыкновение, разделив пол-листа бумаги чертой на две колонки, заносить в одну резоны «за», а в другую – «против». Затем, после трёх или четырёх дней размышления, я коротко записываю под нужными заголовками разные мысли «за» и «против», которые пришли ко мне в разное время.

Собрав их, таким образом, воедино перед глазами, я отваживаюсь начать судить о присущей им весомости. Когда попадаются мне два резона (по одному с каждой стороны), кои представляются равными, я вычёркиваю их оба. Если попадается один резон «за», равнозначный двум резонам «против», я вычёркиваю все три. Если, по моему разумению, два резона «против» уравниваются тремя резонами «за», я вычёркиваю все пять и, двигаясь так, отыскиваю, что может иметь решающее значение. И если по прошествии одного или двух дней дальнейших размышлений ничего нового не появляется, а значительность имеющего ни к одной стороне не присовокупляется, я прихожу к соответствующему решению.

И хотя весомость резона не может быть измерена с точностью, присущей алгебраическим величинам, всё же, когда размышляешь о каждом отдельно и сравниваешь его со всеми прочими, лежащими перед глазами, я полагаю, что могу вынести более разумное суждение, и менее склонен предпринять неверный шаг. Я обнаружил огромные достоинства в составлении таких уравнений, в занятии, кое назвать позволительно будет поучительной алгеброй благоразумия.

Искренне желая Вам совершить наилучший выбор, остаюсь навеки Вашим преданным другом. Б. Франклин.»

Франклин предложил замечательный способ применения компромиссов с целью облегчить принятие сложных решений. Вычёркивая пункты из списков «за» и «против», он вместо первоначальной проблемы получает аналогичную, но гораздо менее сложную, и, в конце концов, ему остаётся сделать довольно простой выбор .

### **Вопросы для работы с кейсом:**

- 1. На каком этапе рационального процесса принятия решения лучше всего применять метод, предложенный Франклином?*
- 2. Есть ли недостатки в данном методе? Если есть, то какие?*
- 3. К принятию какого из перечисленных решений лучше всего подойдёт метод «за и против»: выбор модели при покупке автомобиля, выбор будущей специальности, выбор поставщика сырья для предприятия?*

4. Приведите ещё примеры принятия решений, в которых можно использовать данный метод.

### **Задание 6. Деловая игра**

#### **Деловая игра 1: «Билет с острова»**

**Участники:** от 9 человек до 30 человек.

**Время:** 10-15 минут.

**Материалы:** «билеты» на корабль – цветные листочки, в 2-3 раза больше, чем участников в группе.

Из группы выбираем 2-4 участников (по желанию) они будут капитанами. Тренер с капитанами выходит из аудитории и дает им инструкции.

**Инструкции капитанам:** вы – капитаны. Вы причалили к острову на своих кораблях. У вас есть все, что нужно, вы не нуждаетесь ни в помощи, ни в деньгах, ни в чем бы то ни было! Остальные участники будут подходить к вам и проситься на корабль. Вы берете, не зависимо от их предложений, каждого третьего. Результатом того, что вы берете к себе на корабль участника будет ваш билет, который вы отдадите участнику (тренер заранее подготавливает билетики из бумаги 2-х разных цветов. Можно подойти творчески и, например, подготовить вырезанные якоря или что еще...)

После инструкция тренер с «капитанами» возвращается к остальным участникам.

**Инструкции участникам:** все вы потерпели кораблекрушение во время совершения круиза вокруг света 2 месяца назад. Теперь вы живете здесь – на необитаемом острове. У вас сложился свой быт, однако, каждому из вас очень хочется вернуться домой. Все попытки построить корабль, плот и т.п. заканчиваются неудачей. 2 дня назад в обнаружили на острове просыпающийся вулкан... И тут – о чудо! К вашему острову пристает 2 корабля. Ваша задача убедить капитанов взять на корабль именно вас («продать» себя капитанам, провести самопрезентацию). При этом подходить к капитанам можно сколько угодно раз, предлагать абсолютно любые услуги, подарки, давать любые обещания. Нужно, чтобы вы получили не 1, а как можно больше «входных билетиков» на корабль.

Во время игры тренер следит за временем. Подгоняет, если нужно участников (через 1 минуту корабли уплывают\вулкан просыпается и т.п.)

**Итог:** сравниваем у кого больше билетов. Спрашиваем, почему, как вы думаете, у вас больше\меньше\нет ни одного? Что помогло\мешало вам их получить? Какие предложения заинтересовали капитанов больше всего? и т.п.

Проводили эту игру на группу в 30 человек, 70% участников, получив 2-3 отказа, переставали подходить к капитанам, хотя время игры еще не закончилось. 4-5 настойчивых участников подходили к капитанам более 10 раз, и получили билеты.

К такой ситуации хорошо подходит притча, что выигрывает тот, кто падает 9 раз, а поднимается 10.

Еще одна притча из НЛП. Ученые выяснили, чем успешные люди отличаются от тех, кто не добиваются успеха. Не влияет ни образование, ни внешность, ни другие факторы. Успешные люди делают больше попыток – 15-17, а обычные люди

2-3 попытки, делают вывод что «ничего не получится» и действительно, получают отрицательный результат.

### ***Деловая игра 2: «Руководитель НИОКР»***

Вы глава научно-исследовательской лаборатории в отделении ядерных реакторов большой корпорации. По вашему мнению, одна из основных областей исследований настолько продвинулась вперед, что в функциональных подразделениях, относящихся к этой области, можно внедрить или использовать полученные данные.

Недавно 2 новые разработки, обладающие большим потенциалом для коммерческого использования, были сочтены перспективными в одном из функциональных подразделений. Группа, которая работала над упомянутой темой, идеально подготовлена для исследований в этих новых областях. К сожалению, обе они лишены научного интереса, тогда как проект, которым занята группа в данный момент, представляет большой интерес для всех ее членов.

В данный момент эта группа является лучшей научной группой. Она очень сплоченная, отличается высоким моральным духом и продуктивностью. Вас беспокоит, что члены группы не хотят переключиться на новые области исследования и что их принуждение к концентрации усилий на этих на новых проектах может неблагоприятно сказаться на их моральных качествах, рабочих отношениях внутри групп и на будущей продуктивности как отдельных ученых, так и всей группы.

Вам требуется совместно с функциональным подразделением в течение следующих 2 недель определить, какие ресурсы необходимы для работы над этими проектами, если они вообще нужны. Группа могла бы работать более чем над одним проектом, на каждый проект требует использования навыков всех членов группы, поэтому разделение группы практически не возможно. Это обстоятельство наряду со сплоченностью группы означает, что решение, удовлетворяющее любого члена группы, должно, по всей вероятности, выработываться довольно долго, чтобы удовлетворить каждого члена группы.

### ***Деловая игра 3: «Капитан катера береговой охраны»***

Вы капитан катера береговой охраны с экипажем 9 офицеров и 65 военнослужащих списочного состава. Ваша задача-общее соблюдение морских правил, поисковые и спасательные работы. В 2 часа ночи при возвращении в порт приписки после обычного 2-х недельного патрулирования вы получаете сообщение координационного спасательного центра о том, что небольшой самолет сделала вынужденную посадку на воду в 70 милях от берега. Вы получаете всю необходимую информацию, относящуюся к месту аварии, сообщаете ее экипажу вашего судна и прокладываете новый курс. Чтобы с максимальной скоростью прийти на место.

Вы разыскиваете спасшихся пассажиров и обломки самолета в течение 20 часов. Ваши поиски заметно осложняются из-за волнения моря и ильного шторма, который надвигается с юга-запада. Атмосферные явления, связанные с ухудшением погоды, делают не возможной связь со спасательным центром. Решение должно быть принято в короткие сроки - отказаться от поисков и направить ваше судно в северо-восточном направлении. Чтобы уйти от шторма (защищая судно и его экипаж, но при этом, обрекая на почти верную смерть пассажиров и пилотов самолета, которые, возможно, еще живы) или продолжить, возможно, бесполезные поиски и взять на себя риск.

Вы вошли в контакт с бюро погоды для получения текущей информации о силе и продолжительности шторма. Поскольку ваш экипаж в высокой степени солидарен в вопросе его ответственности, вы уверены, что все члены команды разделили бы решение изменить курс или следовать прежнему курсу.

## Тема 10. «Групповая динамика»

### *Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме*

1. Группы в организации и их значимость
2. Понятие формальных групп
3. Понятие неформальных групп
4. Развитие неформальных организаций и их характеристика
5. Факторы, влияющие на эффективность работы группы в организации

### *Задание 2. Тест*

#### **Уровень А**

*Выберите правильный ответ*

*1. Отношения между людьми при формальной организации регулируются различного рода нормативными актами:*

- а) да
- б) нет

*2. Лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий:*

- а) да
- б) нет

*3. Под составом группы понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблемы:*

- а) да
- б) нет

*4. Различия во мнениях обычно приводят к неэффективной работе группы:*

- а) да
- б) нет

*5. Опора неформального лидера – признание его группой:*

- а) да
- б) нет

*6. Групповое единomyслие – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе:*

- а) да
- б) нет

*7. К типам формальных коллективов относятся:*

- а) группы руководителей
- б) производственные группы
- в) комитеты
- г) все ответы верные

*8. К факторам, влияющим на эффективность группы относятся:*

а) потребность в доступе к неформальному источнику информации

б) чувство принадлежности

в) состав группы

9. Все формальные организации представляют собой объединение неформальных групп и организаций, созданных без вмешательства руководства:

а) да

б) нет

10. Неформальные группы - это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса:

а) да

б) нет

11. Комитет - группа, состоящая из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями:

а) да

б) нет

12. Формальная организация является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности:

а) да

б) нет.

13. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют:

а) да

б) нет

14. Руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию:

а) да

б) нет

15. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, необходимо разрешить группе участвовать в принятии решений:

а) да

б) нет

16. Наиболее оптимальной является группа из 15-20 человек:

а) да

б) нет

17. Похожие люди в группе выбирают более качественное решение:

а) да

б) нет

### **Задание 3. Тренинг**

#### **Тренинг «Две группы»**

##### **Цели:**

- поощрить членов группы дать и получить обратную связь, необходимую для эффективного и доверительного сотрудничества;
- развить лидерские качества, умение анализировать информацию о процессах, происходящих в группе.

**Размер группы:** желательна небольшой. Группа 8-15 человек идеальна.

**Ресурсы:** не требуются.

**Время:** 15-20 минут.

### **Ход игры**

Это задание помогает участникам тренинга развить внимательность и логическое мышление. Один из игроков – доброволец – выходит из комнаты. В это время группа договаривается о признаке, по которому она могла бы разделиться на две подгруппы. Сначала признак этот должен быть только визуальным. Скажем, в одном углу сидят люди, носящие очки, в другом – нет. Или в одной группе – те, у кого на руке есть часы, в другой – участники без часов...

После того как разделение произошло, в комнату возвращается игрок, которому предлагается проанализировать «картинку» и на основании увиденного сказать, какой признак лег в основу распределения участников.

На продвинутом этапе тренинга можно попробовать проводить разделение, основываясь на качествах характера, общности интересов.

## ***Задание 4. Деловая игра***

### ***Ролевая игра 1: «Волк и 7 козлят»***

**Цель:** определение ролей в группе, ледокол.

**Время проведения:** 20 минут.

В игре принимают участие около 10 человек.

**Материалы:** 7 бумажек – «козленок», 4 бумажки – «волк» и «коза» (могут быть разные соотношения: 2:2, 1:3, 3:1).

Бумажки сворачиваются и складываются в коробочку, откуда их достают участники игры при распределении ролей. Число «волков», «коз» и «козлят» при необходимости может варьироваться, включать в себя всех членов группы или часть их.

### **Правила проведения игры:**

Каждый участник берет у ведущего заранее написанную и свернутую записку, в которой указана его роль. Бумажку нельзя показывать другим, называть свою роль.

«Козлята» встают отдельной группой. «Волки» и «козы» пытаются попасть к «козлятам». Задача «волка» – прикинуться «козой», чтобы попасть к козлятам и съесть. Задача «козы» – убедить «козлят», что она на самом деле «коза», должна накормить их, спасти от голода. Задача «козлят» – вместе определить, кто перед ними и решить: пускать или не пускать. «Козлята» могут задавать вопросы и советоваться.

Если «козлята» ошиблись: пустили «волка» – один «козленок» считается «съеденным»; не пустили «козу» – один «козленок» считается «умершим от голода».

Игра позволяет определить роли в группе.

При обсуждении результатов игры участникам задаются вопросы: (по очереди к «козлятам», «козе» и «волку»):

- Что вы чувствовали?
- Легко ли было принять решение?

К остальным участникам:

- На что вы обратили внимание?

- Какие проверочные вопросы можно было задать?

## **Деловая игра 2: «Машина с характером»**

**Цель:** сплочение группы.

**Время проведения:** 20 минут.

### **Этапы игры:**

1. Расскажите о целях игры. Вся группа должна построить воображаемую машину. Ее детали – это только слаженные и разнообразные движения и возгласы игроков. При этом каждому участнику придется внимательно следить за действиями других членов команды. Во время игры нельзя разговаривать.

2. Попросите одного добровольца (игрок №1) выйти на середину круга и скажите ему: «Я хочу, чтобы сейчас ты начал выполнять какие-нибудь повторяющиеся движения. Может быть, ты хочешь попеременно вытягивать руки вверх, или поглаживать живот правой рукой, или прыгать на одной ноге. Годится любое действие, но ты должен непрерывно повторять его. Если хочешь, можешь свои движения сопровождать возгласами».

3. Когда игрок №1 определится со своими действиями, он становится первой деталью машины. Теперь следующий доброволец может стать второй деталью.

4. Игрок №2, со своей стороны, выполняет движения, которые дополняют действие первого игрока. Если, например, игрок №1 смотрит вверх, поглаживает себя по животу и при этом в промежутке попеременно говорит «Ах» и «Ох», то игрок №2 может встать сзади и каждый раз, когда игрок №1 говорит «Ах», разводить руками, а при заключительном «Ох» один раз подпрыгивать. Он может также встать боком к игроку №1, класть ему правую руку на голову и при этом говорить «Ау», причем для своего «Ау» выбрать момент между «Ах» и «Ох».

5. Когда движения первых добровольцев обретут достаточную скоординированность, к ним может присоединиться третий игрок. Каждый игрок должен стать новой деталью увеличивающейся машины и пытаться сделать ее более интересной и многогранной. Каждый может выбрать себе место, где он мог бы расположиться, а также придумать свое действие и возгласы.

6. Когда задействованы все игроки. Вы можете позволить фантастической машине полминуты работать в выбранном группой темпе. Потом предложите, чтобы скорость работы несколько увеличилась, затем слегка замедлилась, потом начала останавливаться. В конце концов машина должна развалиться.

### **Обсуждение игры:**

- Смогла ли группа создать интересную машину?
- Функционировала ли машина некоторое время без перебоев?
- В какой момент вы стали деталью машины?
- Как вы придумали свои действия?
- Трудно ли было придерживаться единого ритма и темпа работы?
- Что происходило, когда ход машины ускорялся или замедлялся?
- Трудно ли было разобрать машину?
- Как влияло на работу то, что вам нельзя было переговариваться друг с другом?

### **Варианты:**

Участники, разбившись по четверо или пятеро, могут изображать реально существующие механизмы, агрегаты, машины: будильник, кофемолку, мотор, планер.



Игроки могут построить машину, аллегорически изображающую концептуальное понятие, например, машину любви, войны, мира и т.д.

## **Тема 11: «Руководство: власть и личное влияние»**

### ***Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме***

1. Понятие власти
2. Понятие влияния
3. Понятие лидерства
4. Формы власти в организации
5. Стили руководства

### ***Задание 2. Тест***

#### **Уровень А**

*Выберите правильный ответ*

1. *Эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, однако он не должен проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере:*

- a) да
- б) нет

2. *Влияние - это возможность воздействовать на поведение других:*

- a) да
- б) нет

3. *Власть - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида:*

- a) да
- б) нет

4. *Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения:*

- a) да
- б) нет

5. *В результате оказания помощи, дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий - необходимое руководство к действию:*

- a) да
- б) нет

6. *Руководителю необходимо знать методы устранения конфликтов:*

- a) да
- б) нет

7. *Человек может стать руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств:*

- a) да
- б) нет

8. Ситуационный подход утверждает, что руководитель должен уметь вести себя по - разному в зависимости от ситуации:

- а) да
- б) нет

9. Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации:

- а) да
- б) нет

10. Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству:

- а) да
- б) нет

11. Демократичный руководитель позволяет подчиненным участвовать в принятии решений, предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы:

- а) да
- б) нет

12. Являются ли синонимами слова «руководитель» и «лидер»:

- а) да
- б) нет

13. Что будет являться основой для экспертной власти:

- а) высшее образование
- б) опыт
- в) мудрость руководителя
- г) харизма

### **Задание 3. Ситуационная задача**

#### **Ситуация 1**

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять стилей руководства:

а) Невмешательство: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в организации.

б) Теплая компания: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не интересуют, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

в) Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимание, либо уделяется крайне мало.

г) Золотая середина: руководитель старается в своих действиях в достаточной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение зада-

чи. Руководитель не требует слишком много от сотрудников, но и не попустительствует.

д) Команда: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям.

Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и уважению во взаимоотношениях.

Вопросы: Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своему варианту. В тоже время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются сильно друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства?

### ***Ситуация 2***

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Форд, как уже отмечалось, был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шляться взад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг её руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

### **Вопросы:**

- 1. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд?*
- 2. Почему Г. Форда называли великим менеджером?*

3. В чём причины потери компанией «Форд Моторс» значительной доли рынка к 1927 г.?

4. Если бы Г. Форд нанял Вас в качестве консультанта по проблемам управления, то что бы Вы посоветовали ему в отношении выбора стиля управления? Обоснуйте свои рекомендации.

### **Ситуация 3**

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
  - Уволить несогласного лидера;
  - Проигнорировать его мнение;
  - Привлечь на свою сторону;
  - Прочее (обосновать).

### **Задание 4. Тренинг**

Дайте определение различным формам власти и влияния

Власть, основанная на принуждении - \_\_\_\_\_

Власть, основанная на вознаграждении - \_\_\_\_\_

Экспертная власть - \_\_\_\_\_

Эталонная власть - \_\_\_\_\_

Законная власть - \_\_\_\_\_

### **Задание 5. Кейс**

#### **Кейс «Кризис власти в автосервисе»**

Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а по-настоящему талантливым автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе.

Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как своих непосредственных руководителей. Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых – они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса.

Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники не делали – и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли – неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал.

С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим. Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников.

Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неподобающем месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие – трудовая дисциплина значительно улучшилась.

Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

#### **Вопросы для работы с кейсом:**

- 1. Какой тип власти использовал каждый из супругов?*
- 2. Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия?*
- 3. Какие стили лидерства использовал каждый из супругов с точки зрения двухмерной теории лидерства Блейка и Моутона?*
- 4. Кого из супругов в большей степени можно назвать лидером?*
- 5. Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен?*
- 6. Прослеживается ли разделение управленческого труда между Игорем и Юлией? Если бы на предприятии существовали функциональные отделы, то какой отдел возглавил бы каждый из них?*

## **Тема 12. «Управление конфликтами в организации»**

### ***Задание 1. Ответить на перечень вопросов по теме***

1. Природа конфликта в организации.
2. Функциональный и дисфункциональный конфликт.
3. Типы конфликтов.
4. Методы разрешения конфликтов.
5. Стили разрешения конфликтов.

## **Задание 2. Тест**

### **Уровень А**

*Выберите правильный ответ*

*1. По сфере возникновения и развития конфликты можно подразделить:*

- а) на межгрупповые
- б) на деловые
- в) на объективные

*2. По своим последствиям конфликты различаются:*

- а) горизонтальные
- б) личные
- в) конструктивные

*3. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают:*

- а) внутренними
- б) субъективными
- в) деструктивными

*4. Конфликт всегда носит положительный характер:*

- а) да
- б) нет

*5. Дисфункциональный конфликт способствует повышению эффективности организации:*

- а) да
- б) нет

*6. Конфликт между личностью и группой возникает, когда личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы:*

- а) да
- б) нет

*7. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами:*

- а) да
- б) нет

*8. Внутриличностные конфликты выступают в форме субъективных психологических переживаний:*

- а) да
- б) нет

*9. Наиболее распространенным является конфликт:*

- а) внутриличностный
- б) межличностный
- в) межгрупповой

*10. Противоречия человека с самим собой характеризует возникновение:*

- а) внутриличностного конфликта
- б) межличностного конфликта
- в) обо ответа верные

### **Задание 3. Ситуационная задача**

#### **Ситуация 1**

Конфликт между акционерами и кредиторами (посредством перехвата власти через дополнительную эмиссию).

В качестве примера рассмотрим конфликт между ТНК и горнодобывающим предприятием «Роспан». «Роспан» является дочерней структурой «Итера». ТНК – главный кредитор. Задолженность «Роспана» перед ТНК составляет 50 млн. долл. ТНК инициировало процедуру банкротства «Роспана», однако назначенного управляющего не пускали на завод в течение года. На совете кредиторов «Роспана» была принято решение выпустить допэмиссию, размер которой совпадает с задолженностью, и разместить среди акционеров и кредиторов. В случае ее осуществления доля «Итеры» сократилась бы до 7%, а ТНК выросла до 73%.

«Итера» опротестовало, и обещала выплатить долги «Роспана». В результате конфликта между кредиторами и акционерами в данном случае было достигнуто соглашение, и долги будут выплачены. Другое дело, что ТНК стремилась не только получить свой долг, но и перехватить власть на предприятии.

#### **Вопросы:**

1. *Считаете ли вы правильным, что немирные способы разрешения конфликтов свидетельствуют о слабости, как корпоративного управления, так и российской правовой базы?*
2. *Каким образом должны быть урегулированы вопросы иностранных инвестиционных вложений в экономику России?*
3. *Разработайте свои способы улучшения ситуации.*

#### **Ситуация 2**

Корпорация LG Electronics, крупнейший производитель бытовой электроники в Южной Корее, предъявила иск японской компании Matsushita, обвинив ее в нарушении патентов LG на технологии изготовления плазменных панелей. Одновременно встречный иск Matsushita предъявила иск LG, потребовав запретить в Японии продажи плазменных панелей производства LG, утверждая, что «южнокорейская корпорация нарушила ее патенты на технологию борьбы с тепловым излучением».

#### **Вопросы:**

1. *Является ли ситуация примером международного конфликта между крупнейшим японским производителем электроники и их конкурентами в Корее?*
2. *Является ли конкуренция в данном сегменте рынка по поводу интеллектуальной собственности положительным явлением или юридические тяжбы мешают международной торговле?*

#### **Ситуация 3**

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных работ отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

*Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?*

**Определите:**

- 1. тип конфликта;*
- 2. состав конфликтующих сторон;*
- 3. поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;*
- 4. методы и конкретные пути разрешения конфликта.*

**Ситуация 4. «Проблема опозданий»**

В последнее время шеф стал часто делать вам замечания по поводу систематических опозданий в вашей рабочей группе. Действительно, записи в журнале прихода указывали на то, что ваши сотрудники в среднем задерживают начало работы 10 минут. И хотя эти опоздания вас никогда особенно не волновали, вашего шефа они серьезно огорчают. Он подчеркнул, что опоздания сокращают общее время производства и задерживают пуск сборочной линии. Вы понимаете, что опоздания являются формой избегания – рабочие оттягивают начало очень скучной работы. Группа рабочих, о которой идет речь, очень сплоченная и каждый ее член будет следовать желанию других. Один из лидеров группы прикладывает, по-видимому, много усилий, чтобы поддерживать в группе нежелательное поведение. С одной стороны, вы хотите, чтобы рабочие приходили вовремя, но с другой – хотели бы избежать, конфронтации по этому поводу. Поскольку, честно говоря, не считаете, что дело стоит испорченных со всеми отношений.

**Вопрос:**

- 1. Что могло повлиять на возникновение такой ситуации?*
- 2. Какие меры предприняли бы для разрешения этой проблемы?*

**Задание 4. Тренинг**

*Тренинг 1.* Руководителю производственного подразделения его начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал на



повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Какой конфликт возникает в результате нарушения принципа единоначалия.

*Тренинг 2.* Руководители двух функциональных подразделений предприятия. Директору предприятия необходимо выделить ресурсы одному из подразделений ресурсы для выполнения конкретной задачи. Какой конфликт возникает в данном случае?

*Тренинг 3.* Два художника разрабатывают один проект рекламы, но имеют разные точки зрения относительно способа его подачи. Какой из видов конфликта возникает в этом случае?

*Тренинг 4.* Проходит совещание на производственном предприятии. Рассматривается вопрос о завоевании определенной, дополнительной ниши на рынке, с тем, чтобы увеличивать объем продаж. Большинство считает, что этого можно добиться за счет уменьшения цены. Один участник считает, что этого нельзя делать, поскольку понижение цены отразится на прибыли и на имидже продукции. Конфликт, какого характера возник в данном случае?

*Тренинг 5.* Из нижеперечисленных выберите функциональные последствия конфликта:

1. сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами
2. проблема решается способом, приемлемым для всех сторон
3. стороны больше расположены к сотрудничеству
4. меньшая степень сотрудничества в будущем
5. увеличение враждебности между конфликтующими сторонами

*Тренинг 6.* Выберите дисфункциональные последствия конфликта:

1. по какому – либо вопросу вырабатывается более приемлемое в данной ситуации решение
2. смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы
3. уменьшение синдрома покорности
4. увеличение враждебности между конфликтующими сторонами

## Задание 5. Кейс

### Кейс «Производственный конфликт»

Полдня грузчики одного из цехов простаивали без работы из-за отсутствия груза. За 10 мин. до конца рабочего дня прибыли наконец автомашины с листовым фольгированным гетинаксом. Его необходимо было срочно выгрузить, так как машины заказные и предприятию придётся платить значительный штраф за простой.

**Мастер Ломов** (обращаясь к рабочим): Разгружайте.

**Рабочие:** Опять после работы. Кому надо, тот пусть и разгружает.

**Мастер:** Нечего рассуждать! Много говорите! Машины надо отпускать!

**Бригадир** (нерешительно): Надо разгружать, ребята.

**Рабочий Крюков** (опытный, авторитетный, 40 лет): Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да ещё бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, и мы разгрузим.

**Мастер** (обращаясь к бригадиру при всех): Что у тебя за бригада?! Кто у тебя бригадир?! Почему не можешь организовать разгрузку?!

Лишь два человека из семи грузчиков поддерживают бригадира, но разгружать не торопятся. Остальные собираются домой.

Тогда мастер спешит к начальнику цеха и объясняет ему положение.

**Начальник цеха** (не вникая в подробности): Что ещё за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собрались! Почему ничего не можешь сделать?!

**Мастер:** Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

**Начальник цеха:** Не твоё дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От её имени выступает Крюков, требуя оплатить сверхурочные по 20 усл. ед.

**Начальник цеха:** Платить не буду! Полдня сидели, не устали!

**Крюков:** Пошли домой, ребята!

Бригада уходит домой, ситуация осложняется. Чтобы разгрузить машины, надо срочно кого-то искать.

Мастер идёт в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с её мастером, согласившимся отпустить рабочих своей бригады на разгрузку.

Рабочие, не специалисты погрузочно-разгрузочных работ, не имеют необходимых приспособлений и поэтому колеблются. Тогда мастер Ломов обещает им выплатить по 15 усл. ед. Бригада соглашается и быстро разгружает обе машины (необходимо успеть сделать и свою работу). Мастер, показав, куда складывать материал, ушёл, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и ещё трое грузчиков подали заявление об увольнении. Мастер выписал «липовый» наряд за сверхурочную работу бригаде другого цеха. Но так как фонд мастера был уже исчерпан, а в цехе не были предусмотрены расценки на подобные виды работ, он обратился за помощью к начальнику цеха.

Начальник цеха обратился к начальнику отдела труда и заработной платы, рассказав ему все как было.

**Начальник цеха:** Понимаешь, получилась такая история. Помоги с нарядами. Как-то надо выкручиваться.

**Начальник ОТиЗ:** Да, сочувствую, но помочь не могу. Сходи к заместителю директора.

**Заместитель директора** (выслушав начальника цеха): По 15 усл. ед. на человека? Какие деньги? Платить должны виновные.

Вызывает начальника отдела снабжения.

**Заместитель директора:** Почему не завезли вовремя? Сколько это будет продолжаться? Будешь платить?

**Начальник ОМТС:** А мы не виноваты. Видимо, не было заказных машин. Надо узнать у диспетчера.

**Заместитель директора** (звонит диспетчеру): Вчера две машины с гетинаксом запоздали. Когда будешь работать по графику?

**Диспетчер:** Машины направлены вовремя, но они три часа простояли на складе, так как не работал подъёмник.

**Заместитель директора** (звонит заведующему складом): Ты что, не можешь технику содержать в порядке?! Машины опять опоздали! Грузить надо было самому, вручную!

**Заведующий складом:** Техника на складе в порядке, но инспектор по технике безопасности запретил работать, так как рабочий-такелажник не прошёл вовремя инструктаж и был неожиданно отстранён с работы.

К концу рабочего дня к заместителю директора поступила из ОТК докладная записка, в которой сообщалось о большом браке продукции, изготовленной из завезённого накануне гетинакса, явившемся следствием повреждения фольгирующего слоя при разгрузке. Бригада разгружала фольгированный гетинакс в спешке, без специальных приспособлений. Соответствующего инструктажа предварительно не было.

Заместитель директора издаёт распоряжение:

1. Непредвиденные расходы за разгрузку гетинакса оплатить заведующему складом (150 усл. ед.), так как именно он отвечает за своевременное прохождение инструктажа по технике безопасности всеми подчинёнными ему работниками.

2. С мастера Ломова частично удержать стоимость забракованной продукции (30 усл. ед.).

3. Начальника цеха предупредить о необходимости строгого исполнения финансовой дисциплины и упорядочения погрузочно-разгрузочных работ.

Начальник цеха объявляет выговор Крюкову. Мастер Ломов подаёт заявление об уходе.

В итоге через две недели из цеха уволились пять человек .

### **Вопросы для работы с кейсом:**

1. *К какому типу относится данный конфликт: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой?*

2. *Кто виноват в этой производственной ситуации?*

3. *Какой ущерб нанесён цеху?*

4. *Как можно было разрешить производственный конфликт?*

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Методология системного и ситуационного подходов.
2. Основные элементы организации и процесса управления.  
Концепция жизненного цикла организации (управленческий аспект).
3. Особенности неформальной организации и возможности управления неформальными группами.
4. Механизм воздействия неформальной организации на развитие формальной организации.
5. Уровни менеджмента и сущность горизонтального и вертикального разделения труда.
6. Анализ наиболее распространенных организационных форм в рыночной экономике.
7. Особенности адаптивных, дивизиональных и матричных организационных структур.
8. Анализ и значимость функций управления: планирование и организация.
9. Взаимосвязь функций и компонент менеджмента.
10. Роль контроля в управлении.
11. Процесс регулирования и управление по отклонениям.
12. Методы, функции и принципы управления: характеристика и отличия.
13. Роль руководящих кадров организации в условиях рыночной экономики.
14. Сущность управленческого решения.
15. Понятие об интеграционных процессах в менеджменте.
16. Особенности бизнес-документов.
17. Состав функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
18. Классификация и оценка деловых качеств менеджера.
19. Проблема межличностных отношений в трудовом коллективе.
20. Имидж менеджера и организации.
21. Корпоративная культура.
22. Этика в современном управлении.
23. Обзор менеджерских функций в различных видах хозяйственной деятельности.
24. Основные факторы микросреды функционирования организаций.
25. Основные факторы макросреды функционирования организаций.
26. Определение рыночной стратегии (общий подход).
27. Характер и цель управленческого консультирования.
28. Основные типы консалтинговых организаций.
29. Консультирование в различных областях: управление производством, маркетингом, человеческими ресурсами и т.д.

30. Экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности менеджмента.

31. Менеджмент как область знания и методологическая база управленческой практики.

### **3.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации обучающихся**

#### **Перечень вопросов к зачету:**

1. Понятие и сущность менеджмента
2. Цели, задачи и принципы менеджмента
3. Роль менеджера в управлении организацией. Уровни управления
4. Эволюция управленческой мысли
5. Подходы к управлению
6. Внутренняя среда организации
7. Внешняя среда организации
8. Сущность и этапы стратегического планирования
9. Элементы стратегического выбора: миссия, цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы
10. Формирование стратегических целей организации
11. Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации (матрица SWOT-анализ)
12. Выбор стратегии: ограниченный рост, рост, сокращение; матрица БКГ
13. Понятие функции организации. Организационные процессы
14. Современные организационные структуры управления и их оптимальность: бюрократическая структура (функциональная и дивизиональная), адаптивные структуры (проектная, матричная, организация конгломератного типа)
15. Централизованные и децентрализованные организации
16. Делегирование, ответственность и полномочия. Линейные и аппаратные полномочия
17. Сущность и методы мотивации
18. Содержательные теории мотивации: теории потребностей по А. Маслоу, Д. Мак Клеланда, Ф. Герцберга
19. Процессуальные теории мотивации: теории ожидания, справедливости, модель Портера-Лоулера
20. Сущность и необходимость контроля
21. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный
22. Этапы процесса контроля: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий

23. Характеристики эффективного контроля
24. Сущность и процесс осуществления коммуникации
25. Межличностные коммуникации: типы; меры улучшения системы межличностных коммуникаций
26. Организационные коммуникации: типы; меры улучшения системы организационных коммуникаций
27. Процесс принятия управленческих решений: организационные решения (запрограммированные, незапрограммированные); подходы к принятию решений; информационные системы менеджмента
28. Факторы, влияющие на процесс принятия решений
29. Модели принятия решений: физическая, аналоговая, математическая; теория игр, управления запасами, линейного программирования; имитационное моделирование, экономический анализ
30. Методы принятия управленческих решений (количественные, качественные)
31. Группы в организации и их значимость: формальные и неформальные группы
32. Развитие неформальных организаций и их характеристика
33. Факторы, влияющие на эффективность работы группы в организации
34. Понятие власти, влияния, лидерства
35. Формы власти: экспертная, эталонная, законная
36. Формы влияния в организации
37. Виды конфликтов в организации
38. Способы регулирования конфликтов

#### **IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ПРАКТИЧЕСКОГО ОПЫТА, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Процедура оценивания – порядок действий при подготовке и проведении аттестационных испытаний и формировании оценки.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о промежуточной (рубежной) аттестации знаний студентов и учащихся ДГУНХ.

- Аттестационные испытания проводятся преподавателем (или комиссией преподавателей – в случае модульной дисциплины), ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсут-

ствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

- Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

- Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, непрограммируемыми калькуляторами.

- Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

- При подготовке к устному зачету обучающийся, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании зачета) сдается экзаменатору.

- Преподавателю предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины текущего семестра, а также, помимо теоретических вопросов, давать ситуационные задачи, которые изучались на практических занятиях.

- Оценка результатов устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения. При проведении письменных аттестационных испытаний или компьютерного тестирования – в день их проведения или не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

- Результаты выполнения аттестационных испытаний, проводимых в письменной форме, форме итоговой контрольной работы или компьютерного тестирования, должны быть объявлены обучающимся и выставлены в зачётные книжки не позднее следующего рабочего дня после их проведения.

Итоговой формой контроля по дисциплине является зачет. Зачет проводится в виде устного или письменного ответа на заданный вопрос. Каждому студенту предлагается 2 вопроса, каждый из которых оценивается максимум на 10 баллов. При оценке ответа на вопрос оценивается полнота ответа, точность формулировок.

## **Лист актуализации фонда оценочных средств по дисциплине «Менеджмент»**

**Фонд оценочных средств пересмотрен,  
обсужден и одобрен на заседании кафедры**

Протокол от « 30 » июня 20 20 г. № 11  
Зав. кафедрой Минатуришев А. А.

**Фонд оценочных средств пересмотрен,  
обсужден и одобрен на заседании кафедры**

Протокол от « 22 » мая 20 21 г. № 10  
Зав. кафедрой Минатуришев А. А.

**Фонд оценочных средств пересмотрен,  
обсужден и одобрен на заседании кафедры**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

**Фонд оценочных средств пересмотрен,  
обсужден и одобрен на заседании кафедры**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_