

Министерство образования и науки РБ

ГБПОУ «Бурятский аграрный колледж им. М.Н. Ербанова»

Т.Н. Ефимова

Рабочая тетрадь
по дисциплине Менеджмент
студента группы _____

Улан-Удэ

Издательство БГСХА им. В.Р. Филиппова

2019

УДК 127 (01)

С 77

Утверждено к печати научно-методическим советом ГБПОУ «Бурятский аграрный колледж им. М.Н. Ербанова»

Рецензенты:

С.О. Очирова – преподаватель экономических дисциплин высшей категории

ГБОУ СПО «Бурятский аграрный колледж им. М.Н. Ербанова»

Ванзатова Елена Очировна, к.э.н. доцент кафедры информатики, информационных технологий в экономике ФГБОУ ВО «Бурятская государственная сельскохозяйственная академия им. В.Р. Филиппова»

Ефимова Т.Н.

С 77 **Менеджмент: Рабочая тетрадь** / Т.Н. Ефимова – Улан-Удэ: Издательство БГСХА им. В.Р. Филиппова, 2019.- 59 с.

Рабочая тетрадь для практических занятий по дисциплине «Менеджмент» предназначена для аудиторных занятий и внеаудиторной самостоятельной работы студентов среднего профессионального образования.

Рабочая тетрадь содержит практические задания (тесты, творческие задания, задания по заполнению таблиц и профессиональные задачи) по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

К каждой теме разработано от 2 до 6 практических заданий. Два из представленных заданий, является обязательным для выполнения на учебном занятии. Второе задание может быть предложено для выполнения наиболее заинтересованными в изучении дисциплины студентами. Последующие задания предлагаются для индивидуального выполнения студентами во время внеаудиторной самостоятельной работы.

Все практические задания предполагают письменные ответы непосредственно в рабочей тетради.

Рабочая тетрадь включает список рекомендуемой литературы для самостоятельного изучения студентами.

© Т.Н. Ефимова 2015

© ГБПОУ «Бурятский аграрный колледж им. М.Н. Ербанова», 2015

Учебно-методическое издание

Ефимова Татьяна Николаевна

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая тетрадь

Редактор Л.И. Мархаева

Компьютерная верстка О.Р. Цыдыповой

Подписано в печать 11.04.2015 Бумага офс.№1. Формат 60x84 1/8 Бум тип.

Усл.печ.л. 6,51. Тираж 100 Заказ № 527

Цена договорная

Издательство ФГБОУ ВПО «Бурятская сельскохозяйственная академия им. В.Р.
Филиппова»

670034, г. Улан-Удэ, ул. Пушкина,8

E-mail: rio-bgsha@mail.ru

Тема 1: «Организация - основа менеджмента»

Задание 1 Дополните:

Организация это _____

Признаки организации:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Законы организации:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Внутренняя среда организации- это _____

Внешняя микросреда организации –это _____

Внешняя макросреда организации _____

Механистический тип организации характеризуется _____

Для органического типа организации характерны: _____

Отличием формальных организаций является _____

Примером неформальных организаций являются _____

Задание 2 Анализ конкретной ситуации

«Аквариус» меняет стратегию

Пионер Российского компьютерного производства фирма «Аквариус» Системс Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялся добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство решено было законсервировать до тех пор, пока не сложится предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод в г. Шуя Ивановской области. Прогнозы были исключительно оптимистичными. Мощности завода в Шую позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц.

Однако облившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным производство компьютеров, привели к разрыву выгодного контракта с СоюзЭВМкомплексом и к уплате штрафов. Производство сократили до 1 тыс., затем и до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников – со 150 до 50 человек. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняли функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляли их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что её годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменениям организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы:

1. Почему фирма «Аквариус» изменила свою стратегию?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. Какие изменения во внутренней среде «Аквариуса» произвело его руководство?
4. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Задание 3 Укажите правильный ответ

1. Основными составляющими любой организации являются:
 - а) ресурсы, люди, управление;
 - б) люди, цели (задачи), управление;
 - в) цели (задачи), готовый продукт, техника;
 - г) маркетинг, люди, ресурсы.

2. Система, взаимодействующая с внешней средой и приспосабливающаяся к изменениям в ней, называется:
 - а) гибкой;
 - б) открытой;
 - в) закрытой;
 - г) женской.

3. Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, - это:
 - а) структура;
 - б) система;
 - в) образование;
 - г) организация.

4. Процесс получения организацией ресурсов из внешней среды получил название:
 - а) связь;
 - б) вход;
 - в) контакт;
 - г) выход;
 - д) внедрение.

5. Какие из перечисленных внешних факторов образуют среду косвенного воздействия на организацию: 1) политика; 2) посредники; 3) состояние экономики; 4) конкуренты; 5) поставщики; 6) культура; 7) СМИ?
 - а) 1, 4, 7;
 - б) 1, 3, 6;
 - в) 3, 6, 7;
 - г) 2, 3, 5;

6. Утверждение о том, что потенциал организации как единого целого превышает сумму потенциалов ее отдельных элементов, выражает сущность закона:
 - а) самосохранения;
 - б) синергия;
 - в) композиции;
 - г) информированности;
 - д) онтогенеза.

7. По характеру взаимодействия с внешней средой системы делятся на:
 - а) первичные и вторичные;
 - б) открытые и закрытые;
 - в) простые и сложные;
 - г) гибкие и жесткие.

8. Какие из перечисленных внешних факторов образуют среду прямого воздействия на организацию: 1) конкуренты; 2) состояние экономики; 3) НТП; 4) потребители; 5) культура; 6) политика; 7) поставщики?
 - а) 2, 4, 7;
 - б) 1, 3, 6;
 - в) 1, 4, 7;
 - д) 2, 5, 6;

9. Деятельность руководителей, направленная на поддержание баланса созидательного потенциала организации, обеспечивает действие закона:
 - а) композиции;
 - б) синергии;
 - в) самосохранения;
 - г) информированности;
 - д) онтогенеза.

10. «Организационная сумма больше арифметической суммы составляющих ее сил». Какой закон организации сформулирован в словах, принадлежащих А. А. Богданову?
- а) композиции;
 - б) синергии;
 - в) самосохранения;
 - г) информированности;
 - д) онтогенеза.
11. Какие организации представляют собой объединение людей, не связанных договоренностями о правах и обязанностях?
- а) общественные организации;
 - б) хозяйственные организации;
 - в) некоммерческие организации;
 - г) коммерческие организации;
 - д) неформальные организации;
 - е) формальные организации.
12. Об этом параметре внутренней сферы организации говорят, что является центральным фактором в любой системе управления. О чём идет речь?
- а) цель;
 - б) структура;
 - в) задача;
 - г) персонал;
 - д) технология.
13. Какие виды разделения труда существуют в формальной организации?
- а) четкое и смешанное;
 - б) запланированное и незапланированное;
 - в) горизонтальное и вертикальное;
 - г) матричное и дивизиональное;
 - д) все ответы верны.
14. Какой закон организации служит основной для оценки способности организации к выживанию в изменяющихся условиях существования?
- а) закон синергии;
 - б) закон самосохранения;
 - в) закон композиции;
 - г) закон информированности;
 - д) правильного ответа нет.
15. Что не может выступать причиной вступления человека в неформальную группу?
- а) симпатия;
 - б) стремление доминировать;
 - в) защита;
 - г) взаимопомощь;
 - д) общение;
 - е) все выше перечисленные выше может выступать причиной вступления человека в неформальную группу.
16. Какая из перечисленных ниже характеристик относится к внешней среде организации?
- а) механистичность;
 - б) прогностичность;
 - г) абстрактность;
 - д) динамичность.

Тема 2: «Менеджмент-система управления организациями в рыночной экономике»

Задание 1 Дополните:

Менеджмент-явление многогранное. Его понятие нужно рассматривать с разных точек зрения, каждая из которых открывает определенную грань управления организацией.

Охарактеризуйте понятия менеджмента.

Менеджмент как вид деятельности - это:

Менеджмент как наука- это:

Менеджмент как искусство -это _____

Менеджмент как процесс –это _____

Менеджмент

Менеджмент как система

это _____

Конечной целью менеджмента

является _____

Задание 2. Ситуация для анализа.

В интервью деловому еженедельнику «Компания» (2004г. №21) гуру российского менеджмента Олег Виханский на вопрос «Что такое, по-вашему, менеджмент?» ответил так:

«Своим студентам я обычно говорю: менеджмент сам по себе – это фантом. Есть организации, а в них – люди с разными интересами и возможностями влияния. В зависимости от того, как комбинируются у них интересы, возникает тот или иной тип менеджмента. Проведем аналогию: у всех животных есть кровеносная система. Но вообще об абстрактной кровеносной системе говорить бессмысленно. У лягушки – одна система, а у приматов – совершенно другая. Прежде чем говорить о менеджменте, надо понять свою компанию: что это за организм, на какой стадии развития находится. Какова организация, таким и будет менеджмент. Если ваша компания находится на примитивной механической стадии значит, в ней будет процветать механическая модель управления, которая предполагает, что любую работу можно описать, раздробить до мелких операций, прописать требования к ней, подобрать на рынке труда человека с подходящими умениями и «вставить» его в процесс, как винтик с нужной резьбой. Это концепция менеджмента американской компании образца середины XX века. Тогда же в японских компаниях существовал другой подход к менеджменту – главным был человек. Фирмы нанимали людей преданных, ответственных, эффективно работающих в группе. Менеджеры не говорили, что конкретно нужно сделать, а ставили задачи. При таком подходе, как оказалось, человеческий потенциал раскрывается гораздо шире.

В основе относительно новой модели менеджмента лежит представление об организации как о полухаотичной системе, которая ведет себя в разных ситуациях непредсказуемым образом, где не всегда понятна реакция людей (подчиненных, партнеров, клиентов, конкурентов) на определенные действия руководителя и компании в целом. Навыки руководителя в такой организации должны быть совершенно другими: умение действовать в условиях неопределенности, не командовать подчиненными, а в большей степени направлять их. Не приказывать, а влиять. Работать неформально с живыми людьми, учитывая эмоциональный контекст общения».

Вопросы:

С какой точки зрения рассматривается в этом интервью менеджмент: системной, процессной или ситуационной? Прокомментируйте свой ответ?

Задание 3 Укажите правильный ответ

1. Основные правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками при принятии различного рода решений:

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| а) функции управления; | г) критерии управления; |
| б) признаки управления; | д) свойства управления. |
| в) принципы управления; | |

2. Конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное время, - это:

- | | |
|--------------|----------------|
| а) процессы; | в) ситуация; |
| б) условия; | г) обстановка. |

3. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации – это управленческая функция

- | | |
|------------------|-----------------|
| а) планирования; | г) руководства; |
| б) организации; | д) контроля. |
| в) мотивации; | |

4. Процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных перед ней целей:

- | | |
|------------------|-----------------|
| а) планирования; | г) руководства; |
| б) организации; | д) контроля. |

в) мотивации;

5. Менеджмент – это:

а) самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов;

б) теория (наука), содержанием которой являются законы, совокупность принципов, методов, средств и форм управленческого труда;

в) это интегрированный процесс планирования, организации, мотивации и контроля, направленный на достижение целей организации;

г) группа людей в организации, способных добиваться результата посредством действий других людей;

д) все ответы верны;

е) правильного ответа нет.

6. Распределение в определенной мере управленческих полномочий между руководителем и подчиненными – это управленческий принцип:

а) справедливости;

б) единоначалия;

в) полномочия и ответственности;

г) централизации и децентрализации;

д) дисциплины.

7. Явление или предмет, на который направлена управленческая деятельность, называется:

а) объектом;

в) экспериментом;

б) образцом;

г) субъектом.

8. Планирование, организация, мотивация, контроль – это:

а) принципы менеджмента;

г) задачи менеджмента;

б) аспекты менеджмента;

д) объекты менеджмента.

в) функции менеджмента;

9. Подход, на основании которого управление рассматривается как наука и искусство, называется:

а) системным;

г) все ответы верны;

б) ситуационным;

д) правильного ответа нет.

в) процессным;

10. Максимизация прибыли является для организации:

а) смыслом ее существования;

б) философией ее поведения;

в) ее главной финансовой целью;

г) все ответы верны;

д) правильного ответа нет.

11. Что заставило отечественных руководителей учитывать и глубоко анализировать факторы внешней среды организации?

а) опыт зарубежных руководителей;

б) распоряжение вышестоящих органов власти;

в) переход к рыночным условиям хозяйствования, начало реформ;

г) модные тенденции рынка;

д) все ответы верны.

12. Какую роль не должен выполнять менеджер?

а) информационную;

б) принятие решений;

в) руководящую;

г) все роли в обязательном порядке должен выполнять любой менеджер.

Профессиональная компетентность		
Процесс принятия управленческих решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		

Задание 5 Ситуации для анализа

Организация

В этой организации существуют взаимоотношения не человека с человеком, а роли с ролью. Подбор кадров осуществляется по формальным признакам на конкурентной основе с последующим продвижением наверх в зависимости от стажа работы и достигнутых результатов. Должностные инструкции предписывают то, что ожидается от каждого работника. Работник, исполняющий какие-то специфические обязанности, должен осуществлять их только рационально, не внося в них своих новаторских идей. Здесь присутствуют определенный автоматизм и безличностные отношения.

В результате организация работает, как машина, как хороший часовой механизм: точно, быстро, непрерывно, предсказуемо.

Вопросы

1. Какой тип организации представлен в данной ситуации?
2. Кто автор этого типа организаций?
3. Назовите положительные и отрицательные качества организации такого типа?

Модель менеджмента 1

Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективный контроль; ориентация на группу; оплата труда по показателям работы группы.

Максимальная экономия на системе управления; имеет место установка на экономию ресурсов; внедрение безотходных, энергосберегающих и материалосберегающих технологий; обостренное чувство экологической безопасности.

1. Основной объект исследования школы научного управления:
 - а) трудовой коллектив;
 - б) производственные задачи;
 - в) индивидуальные способности работников;
 - г) организация в целом;
 - д) внешняя среда организации.

2. Автором « принципов научного управления» положивших начало признанию управления наукой, является:
 - а) А. Файоль;
 - б) Э. Мэйо;
 - в) А. Маслоу;
 - г) Ф. Тейлор;
 - д) М. Вебер.

3. Разработка теории мотивации является достижением:
 - а) школы научного поведения;
 - б) административной школы;
 - в) школы человеческих отношений;
 - г) школы поведенческих наук;
 - д) все ответы верны.

4. Основной объект исследования школы человеческих отношений:
 - а) трудовой коллектив;
 - б) производственные задачи;
 - в) индивидуальные способности работников;
 - г) организация в целом;
 - д) внешняя среда организации.

5. Автором концепции « рациональной бюрократии» является:
 - а) Ф. Тейлор;
 - б) А. Файоль;
 - в) М. Вебер;
 - г) М. Фоллет;
 - д) А. Маслоу.

6. Менеджмент начал формироваться в:
 - а) XX веке;
 - б) XIX веке;
 - в) XVIII веке;
 - г) 1852 году;
 - д) 1925 году.

7. Из перечисленных авторов 1) Г. Форд; 2) Э. Мэйо; 3) М. П. Фоллет; 4) М. Вебер; 5) А. Маслоу; 6) Г. Гант – представителями школы человеческих отношений являются:
 - а) 1, 4, 6;
 - б) 2, 3, 5;
 - г) 1, 3, 4;
 - д) 4, 5, 6.

8. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственной являются вкладом в развитие управленческой мысли:
 - а) школы человеческих отношений;
 - б) школы научного управления;
 - в) административной школы;
 - г) школы поведенческих наук.

9. Знаменитые Хоуторские эксперименты продились:
 - а) А. Маслоу;
 - б) Э. Мэйо;
 - в) М. Фоллет;
 - г) М. Вебер.

10. Общей для школ научного управления и административной является идея:
 - а) рационализма;
 - г) институционализма;

- б) индивидуализма;
- в) гуманизма;
- д) оптимизма.

11. Предпосылка «Нежелание работать не является наследственно присущей чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда» соответствует:

- а) теории «Х»
- б) теории «У»
- в) теории «Z»

12. Основной объект исследования административной школы управления:

- а) трудовой коллектив;
- б) производственные задачи;
- в) индивидуальные способности работников;
- г) организация в целом;
- д) внешняя среда организации.

13. Долгосрочный найм кадров, групповое принятие решения, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о людях является характеристиками:

- а) американской модели менеджмента;
- б) японской модели менеджмента;
- в) шведской модели менеджмента;
- г) российской модели менеджмента;

14. Подход, основанный на комплексном рассмотрении организации и управления ею, называется:

- а) ситуационным;
- б) процессным;
- в) системным;
- г) бюрократическим;
- д) административным.

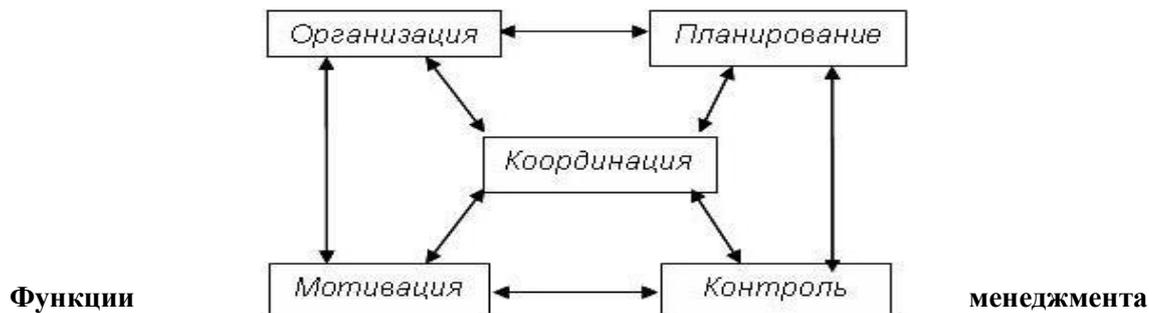
15. Подход, основанный на представлении управления как непрерывной серии взаимосвязанных управленческих функций, называется:

- а) ситуационным;
- б) системным;
- в) процессным;
- г) административным;
- д) бюрократическим.

16. Что нельзя причислить к положительным качествам бюрократии?

- а) бюрократия принесла порядок в организацию;
- б) бюрократия добилась эффективности, введя систему разделения труда;
- в) бюрократия создала ощущения справедливости;
- г) все перечисленное можно отнести к положительным качествам бюрократии

Тема 4: «Внутрифирменное планирование. Стратегия и тактика менеджмента»



Внутрифирменное планирование- это решение, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы их достичь. Оно составляет основу управления любой организации. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляется организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Весь процесс планирования в организации можно разделить на две стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (тактическое, оперативное планирование).

Задание 1 Дайте определение четырем группам взаимосвязанных планов:

1. Стратегический план _____

2. План развития _____

3. Тактические планы _____

4. Программы и проекты _____

Задание 2

Ситуации для анализа.

Городская телефонная станция

В начале 90-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от ведения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан

Николаев работал в новой для себя должности – одного из руководителей ГТС – и одновременно учился в школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основанных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными задачами и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: (1) качество обслуживания; (2) техника безопасности; (3) дисциплина прихода и ухода; (4) экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и технике безопасности. Показатели прихода и ухода не изменялись, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон – от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к завоевавшей первое место в группе.

Степан Николаевич сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы

1. Почему разные группы достигли неодинаковых результатов?
2. Использовал ли Николаев «управление по целям» в изучаемых группах. Прокомментируйте. Подтвердите фактами.
3. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

Какую роль играет применение концепции «управления по целям в достижении целей организации?»

Каменский ковровый путь

ОАО «Каменскволокно» - крупнейшее предприятие Каменск - Шахтинского. Оборота предприятия по итогам 2004 года составил почти 810 млн. рублей. Более двух третей выручки предприятию приносят производство арамидных тканей и волокон (они используются для армирования), остальное – полипропиленовая продукция (нити, мешкотара, термоусадочная пленка). Продукция компании продается по всей России через представительства в Москве и филиал в Ростове.

Сейчас предприятие строит цех по выпуску коврового жгутика. Полипропиленовый ковровый жгутик используется для изготовления нижней части ковров и паласов. В настоящее время закуплено немецкое оборудование на сумму около 4 млн. евро, группа специалистов прошла стажировку в Германии. С осени 2006 года планируется начать производство и выпускать около 50 тонн продукции в месяц. Затем планируется расширяться до 300 тонн в месяц. ОАО «Каменскволокно» намерено составить конкуренцию Турции и Польше, удовлетворив потребности в этой продукции российских и туркменских производителей.

Вопрос:

Какой тип рыночной стратегии реализует ОАО «Каменскволокно»?

Таганрогский автомобильный заявляет о себе

Таганрогский автомобильный завод заключил контракт с Hyundai и сейчас собирает автомобили данной марки.

В 2005 году Таганрогский автозавод вырос почти на 80 %, продав около 50 тыс. автомобилей. Благодаря этому он попал в тройку самых крупных предприятий Ростовской области. Как указывает гендиректор Таганрогского автозавода, предприятие растет вместе с рынком. По прогнозам аналитиков, в 2006 году ожидается прирост продаж иномарок на 30-35%, в связи с чем предприятие планирует вырасти на 65%. Более того, предполагается, что до 2010 года рынок иномарок в России будет ежегодно прибавлять по 10-15%, а динамика развития Таганрогского автозавода будет еще выше.

Вопрос :

Какой тип рыночной стратегии реализует Таганрогский автомобильный завод?

Задание 3 Укажите правильный ответ

1. Укажите последовательность управленческих действий в процессе внутрифирменного планирования: 1) формулирование целей организации; 2) анализ и выбор стратегии; 3) анализ среды; 4) выбор миссии; 5) разработка тактики; 6) оценка стратегии:

а) 2,4,6,1,5,3;

в) 6,5,4,3,2,1;

б) 3,4,1,2,5,6;

г) 1,2,3,4,5,6.

2. Как связаны понятия «цель» и «стратегия» ?
- а) цель является средством реализации стратегии;
 - б) стратегия является причиной существования цели;
 - в) стратегия является средством достижения цели;
 - г) цель является следствием существования стратегии.
3. Модель системного подхода к определению состава целей организации, отображающая декомпозицию главной цели на подцели и их иерархическую соподчиненность, называется:
- а) банк целей;
 - б) пирамида целей;
 - в) дерево целей;
 - г) корзина целей;
 - д) правильного ответа нет.
4. Общая цель организации, выражающая причину ее существования;
- а) признания;
 - б) миссия;
 - в) стратегия;
 - г) идеал;
 - д) план.
5. Как связаны понятия «стратегия» и «тактика» ?
- а) стратегия является средством реализации тактики;
 - б) тактика является средством реализации стратегии;
 - в) тактикой называют краткосрочную стратегию;
 - г) тактику разрабатывают в развитии стратегии;
 - д) верно а, б, в;
 - е) верно б, в, г.
6. Какая из стратегий поведения на рынке не требует высокоразвитого маркетинга организации?
- а) стратегия лидерства в издержках
 - б) стратегия дифференциации ;
 - в) стратегия фокусирования;
7. Стратегия интегрированного роста не предполагает:
- а) усиление контроля над поставщиками;
 - б) слияния или поглощения;
 - в) усиления контроля над посредниками;
 - г) производство новых товаров для новых рынков;
8. Какой стратегией должна воспользоваться организация, которая не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам?
- а) стратегию интегрированного роста ;
 - б) стратегию концентрированного роста;
 - в) стратегию диверсифицированного роста;
 - г) стратегию сокращения;
 - д) комбинированную стратегию.
9. Концентрация внимания на интересах конкретных потребителей, создание продукта, удовлетворяющего потребность определенной группы людей,- это:
- а) стратегия дифференциации;
 - б) стратегия фокусирования;
 - в) стратегия лидерства в издержках;
 - г) стратегия концентрированного роста;
 - д) стратегия «сбора урожая».
10. Фирме, занимающей лидирующие позиции в отрасли, идущей к упадку, следует сделать ставку на:
- а) стратегию концентрированного роста;

- б) стратегию диверсификации;
- в) стратегию интегрированного роста;
- г) комбинированную стратегию;
- д) стратегию сокращения.

11. Какую стратегию следует реализовать слабой фирме, если ее попытки усилить свои позиции в быстрорастущей отрасли не дали желаемого результата?

- а) концентрированного роста; г) обороны;
- б) сокращения; д) наступления.
- в) интегрированного роста;

12. Миссия организации должна выражать интересы:

- а) ее акционеров; г) все ответы верны;
- б) ее работников; д) правильного ответа нет.
- в) ее потребителей

13. Каким требованиям не должны соответствовать цели организации?

- а) восприниматься персоналом как свои личные;
- б) быть реальными;
- в) быть стабильными, неизменными;
- г) конкретными;
- д) проверяемыми.

14. Процесс выбора целей организации и разработка программы по их достижению – это:

- а) принятие решений; г) программирование;
- б) планирование; д) целеполагание.
- в) прогнозирование;

15. Стратегическое планирование начинается с:

- а) выборочного анализа; в) целевого анализа;
- б) SWOT- анализа; г) попарного анализа.

16. Стратегия низких цен за счет низких цен и больших объемов производства называется:

- а) стратегией фокусирования;
- б) стратегией дифференциации;
- в) стратегией лидерства в издержках;
- г) стратегией «отсечения лишнего»

Задание 2 Ситуация для анализа

Делегирование полномочий

Незадолго до летнего отпуска, в мае, руководитель отдела Исаев оказался очень загруженным. Он совершенно выдохся и дал своим сотрудникам свободу принятия выбора. Он просил не беспокоить его по пустякам и действовать самостоятельно.

Вернувшись после отпуска, он возвращает все «на круги своя». Теперь он уже не может найти себе достаточный объем работы. Он лично вмешивается в любое дело, любое решение принимает лично сам, и вновь повторяет, что он, как руководитель отдела, должен лично вникать в каждую мелочь.

К Новому году его активность заметно спадает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается увеличить поле своей деятельности.

После недолгой остановки предприятия и вынужденного отдыха кривая активности руководителя отдела вновь поползла вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость и достигает своего полного спада ко времени его отпуска.

Вопросы:

1. Дайте оценку делегирования Исаевым полномочий его подчиненным?
2. Как, по вашему, сказывается на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника Исаева?
3. Можно ли Исаева считать эффективным руководителем?
4. Как бы вы охарактеризовали делегирование полномочий:
 - Организационно-технические мероприятия для снижения загруженности руководителя;
 - Принцип, на котором строится руководящая работа с самостоятельно думающим и действующим сотрудниками?

Сформируйте цель делегирования полномочий?

Задание 3 Выберите правильный ответ

1. Организационная структура, при которой централизовано планирование, распределение основных ресурсов и принятие стратегических решений, в то время подразделения, наделенные значительной автономностью и образованные по территориальному, продуктовому или рыночному признакам, принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли, называется:

- | | |
|--------------------|---------------|
| а) проектной; | г) матричной; |
| б) дивизиональной; | д) линейной. |
| в) функциональной; | |

2. Содержание организации как управленческой функции составляет:

- а) формирование целей организации и разработка программы по их достижению;
- б) формирование структуры организации, структуры управления ею и делегирование полномочий;
- в) побуждение людей к деятельности по достижению целей организации;

- г) обеспечение достижения целей.
3. Является ли делегирование исключительным правом руководителя?
а) да; б) нет.
4. Структура управления организацией, построенная на основе прямого распределения должностных обязанностей от высшего звена к низшему, называется:
а) штабной;
б) линейной;
в) линейно – штабной;
г) матричной;
д) функциональной.
5. Процесс передачи задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение:
а) ограничение ответственности;
б) снятие полномочий;
в) делегирование полномочий;
г) распределение полномочий;
д) снятие ответственности.
6. Общепринятым является разделение управления организации на следующие уровни:
а) главный и второстепенный;
б) высший, средний, низовой;
в) основной и производные;
г) первый, второй, третий.
7. Какая организационная структура позволяет проводить быстрые технологические изменения на основе максимально эффективного использования высококвалифицированной рабочей силы?
а) функциональная; в) матричная;
б) дивизиональная; г) проектная.
8. Какую организационную структуру целесообразно принять в организации, которая выпускает относительно ограниченную номенклатуру продукции, действует в стабильных внешних условиях, для обеспечения своего функционирования требует решения стандартных управленческих задач?
а) функциональную; в) матричную;
б) проектную; г) дивизиональную.
9. Оптимальное число объектов (людей или подразделений), которыми менеджер может управлять эффективно:
а) масштаб управления; г) уровень управления;
б) сложность управления; д) интенсивность управления.
в) норма управляемости;
10. Структуру субъекта управления называется:
а) организационной структурой аппарата управления;
б) структурой объекта управления;
в) организационной структурой производства;
г) производственной структурой;
д) правильного ответа нет.
11. Как изменяется удельный вес исполнительских функций по сравнению с чисто управленческими функциями с понижением уровня управления?
а) понижается; г) не изменяется;
б) повышается; д) сокращается до нуля.

12. В средней по размерам организации из перечисленных функций: 1) делегирование полномочий; 2) стратегическое планирование; 3) мотивация; 5) формулирование целей; 6) достижение целей; 7) тактическое планирование; 8) стратегический контроль; 9) текущий контроль – функциями руководителей высшего звена являются:
- а) 3, 7, 9;
 - б) 1, 5, 7;
 - г) 1, 3, 4;
 - в) 2, 5, 8;
13. В средней по размерам организации из перечисленных функций: 1) делегирование полномочий; 2) стратегическое планирование; 3) мотивация; 5) формулирование целей; 6) достижение целей; 7) тактическое планирование; 8) стратегический контроль; 9) текущий контроль – функциями руководителей среднего звена являются:
- а) 3, 7, 9;
 - б) 1, 5, 7;
 - в) 2, 5, 8;
 - г) 1, 3, 4;
 - д) 6, 7, 9.
14. В средней по размерам организации из перечисленных функций: 1) делегирование полномочий; 2) стратегическое планирование; 3) мотивация; 4) подбор кадров; 5) формулирование целей; 6) достижение целей; 7) тактическое планирование; 8) стратегический контроль; 9) текущий контроль – функциями руководителей низового звена являются:
- а) 3, 7, 9;
 - б) 1, 5, 7;
 - в) 2, 5, 8;
 - г) 1, 3, 4;
 - д) 6, 7, 9.
15. В матричной структуре члены проектной группы подчиняются:
- а) руководителю проекта;
 - б) руководителям функциональных подразделений;
 - в) верно и то, и другое.
16. Структуру объекта управления называют:
- а) организационной структурой аппарата управления;
 - б) структурой субъекта управления;
 - в) организационной структурой производства;
 - г) правильного ответа нет.
17. В организации работают отдел маркетинга, финансовая служба, бухгалтерия, отдел кадров, производственные отделения. Какую структуру имеет данная организация?
- а) линейную;
 - б) функциональную;
 - в) дивизиональную;
 - г) матричную;
 - д) органическую.
18. От каких факторов не зависит выбор организационной структуры?
- а) от размеров организации;
 - б) от типа производства;
 - в) от номенклатуры выпускаемых изделий;
 - г) от размера территории, обслуживаемой организацией;
 - д) от скорости изменений внешней среды;
 - е) все перечисленные факторы влияют на выбор организационной структуры.
19. Децентрализация – это:
- а) отмена контроля за деятельностью менеджеров со стороны высшего руководства;
 - б) сосредоточение большинства властных полномочий в руках одного человека, как правило, генерального директора;
 - в) передача права принимать решения относительно производства и сбыта продукции специалистам, наиболее профессиональным в этой сфере;
 - г) правильного ответа нет.

20. Какая структура является разновидностью проектной структуры?

- а) линейная;
- б) дивизиональная;
- в) функциональная;
- г) матричная;
- д) территориальная;
- е) правильного ответа нет.

21. Какая структура наиболее ориентирована на освоение новых рынков и технологий?

- а) линейная;
- б) дивизиональная;
- в) функциональная;
- г) матричная;
- д) правильного ответа нет.

Тема 6: «Мотивация деятельности»

Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей.

Л. Якокка. Карьера менеджера

Задание 1 Дополните:

Мотивация- это _____

Потребность _____

Вознаграждения _____

Мотив _____

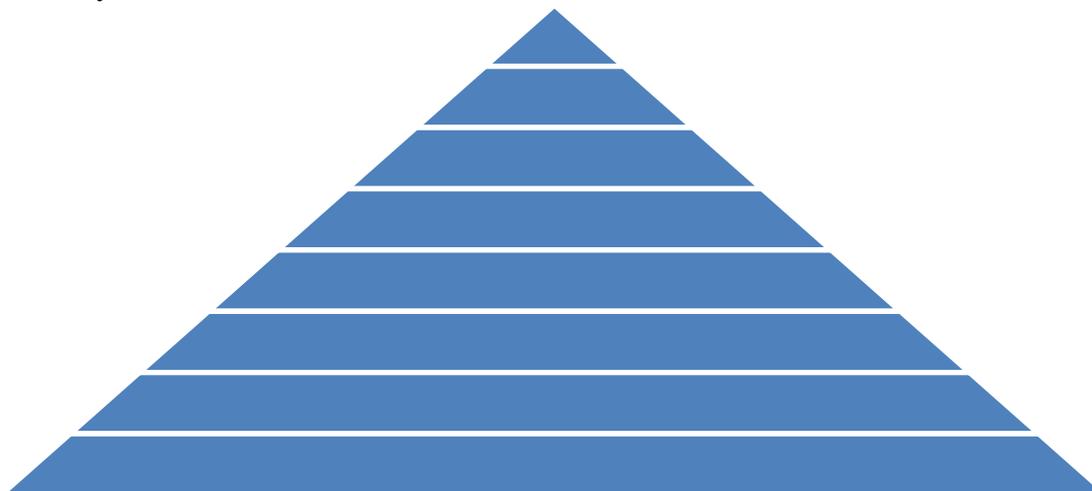
Задание 2 Дайте характеристику современным теориям мотивации



Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в **причастности** по Мак-Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Как будет выглядеть система потребностей Маслоу если к ней добавить потребности по Мак-Клелланду?



Применение теории Мак-Клелланда

Теория ожиданий Врума

Виктор Врум полагал, что человек надеется на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда — результатов (**З-Р**) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Например, работник может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%.

Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (**Р-В**) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Например, при повышении объема продаж на 15% работник может ожидать 10% премии.

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Например, если работник будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если

считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала.

Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Например, за выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг.

Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

Мотивация = З-Р х Р-В х Валентность.

Применение теории ожиданий Врума

Теория справедливости Адамса

Теория справедливости Стейси Адамса постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Применение теории Адамса

Теория Портера-Лоулера

Теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели

Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

В соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Применение теории Портера-Лоулера

Задание 3

Ситуация для анализа : «Вечер встречи»

Университетские друзья Сергей, Андрей, Ольга и Глеб, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

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

« Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. Я совсем не удовлетворена тем, что мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, я получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимания на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне- уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру»,-перебил Ольгу Сергей. « Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и начал трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По

пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а в последствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты труда, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их укладу в работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе; по дисциплине труда и соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Много, что раньше являлось работой руководителей группы, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим:

1. Люди хотят чувствовать свою значимость. И если эта их потребность не реализуется – причина в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия менеджеров предприятия влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы

1. Каким образом мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания?
3. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения?
4. Желали бы вы работать на Южном комбинате? Обоснуйте свой ответ.

- а) самовыражения;
- б) уважения;
- в) социальная;
- г) безопасности;
- д) физиологическая.

7. Какая потребность доминирует у людей, которые стремятся быть компетентными, уверенными в себе, желают, чтобы окружающие признавали их таковыми, стремятся к положению признанного авторитета при решении задач?

- а) самовыражения;
- б) уважения;
- в) социальная;
- г) безопасности;
- д) физиологическая.

8. Какой потребности соответствуют перечисленные методы мотивации: создание на рабочем месте духа единой команды, проведение с подчиненными совещаний, создание условий для социальной активности членов организации вне ее рамок?

- а) самовыражения;
- б) уважения;
- в) социальная;
- г) безопасности;
- д) физиологическая.

9. Какой потребности соответствуют перечисленные методы мотивации: предложение подчиненным более содержательной работы, привлечение их к принятию решений, делегирование дополнительных полномочий, продвижение по служебной лестнице, поощрение за достигнутые результаты?

- а) самовыражения;
- б) уважения;
- в) социальная;
- г) безопасности;
- д) физиологическая.

10. Какой потребности соответствуют перечисленные методы мотивации: делегирование подчиненным сложных и важных задач, требующих от них полной отдачи, поощрение и развитие их творческих способностей, привлечение к принятию решений?

- а) самовыражения;
- б) уважения;
- в) социальная;
- г) безопасности;
- д) физиологическая.

11. Положение, что поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации и ожиданиями, связанными с ней, лежит в основе:

- а) содержательных теорий мотивации;
- б) процессуальных теорий мотивации.

12. Авторами теорий мотивации являются:

- а) А. Маслоу и Ф. Герцберг;
- б) Ф. Тейлор и А. Слоун;
- в) П. Друкер и Э. Мэйо;
- г) А. Файоль и В. Врум.

Тема 7: «Контроль как функция менеджмента»

Разработанная должным образом система контроля должна обнаруживать возможные отклонения до их появления.
Г.Куни и О.Доннелл

Задание 1 Дополните:

Контроль

—это

Необходимость контроля объясняется следующими причинами:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Существует три основных вида управленческого контроля:

1. _____

2. _____

3. _____

Процесс контроля состоит из трех четко различимых этапов:

1. Выработка стандартов _____

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами _____

3. Действия _____

Задание 2 Выберите правильный ответ:

1. Необходимость управленческого контроля обусловлена:
 - а) изменениями во внутренней и внешней среде организации;
 - б) нарушениями, ошибками, промахами;
 - в) необходимостью проводить оценку деятельности организации и персонала;
 - в) все ответы верны;
 - г) правильного ответа нет.

2. Всеохватывающий контроль должен:
 - а) быть тотальным;
 - б) фиксировать любые события;
 - в) вовлекать весь персонал (самоконтроль);
 - г) все ответы верны;
 - д) правильного ответа нет.

3. Важнейшее средство предварительного контроля:
- а) обратная связь;
 - б) корректировка стандартов;
 - в) разработка стандартов, правил, бюджета;
 - г) сопоставление результатов со стандартными.
4. Важнейшее средство текущего контроля:
- а) критерии;
 - б) обратная связь;
 - в) стандарты;
 - г) правила.
5. Возможные действия руководителя на третьем этапе контроля:
- а) устранить отклонение;
 - б) ничего не предпринимать;
 - в) пересмотреть стандарты;
 - г) все ответы верны;
 - д) правильного ответа нет.
6. Систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы – это:
- а) контроль;
 - б) анализ;
 - в) мониторинг;
 - г) экспертиза.
7. Контроль – это:
- а) фиксирование отклонений;
 - б) анализ причин отклонений;
 - в) разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей;
 - г) все ответы верны;
 - д) правильного ответа нет.
8. Сравнение фактических результатов с требуемыми составляет содержание контроля:
- а) предварительного;
 - б) заключительного;
 - в) текущего;
 - г) стратегического.
9. Важнейшим средством финансового контроля является:
- а) штраф;
 - б) бюджет;
 - в) ревизия;
 - г) налог.
10. Всегда ли нужно устранять заметные отклонения?
- а) да;
 - б) нет.
11. Управленческий контроль – это:
- а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей;
 - б) установление стандартов, измерение достигнутого и сопоставление со стандартами, дальнейшие ситуационные действия;
 - в) такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис;
 - г) все ответы верны;
 - д) правильного ответа нет.
12. Можно ли контроль считать исходным пунктом нового цикла управления?
- а) да;
 - б) нет.

13. Дает ли контроль руководству организации информацию, необходимую для планирования?
а) да;
б) нет.
14. Существует ли связь между контролем и мотивацией?
а) да;
б) нет.

**Тема 7: «Информационное обеспечение менеджмента.
Управленческие решения»**

Задание 1 Дополните:

Управленческая информация - это _____

Информационные технологии _____

Незапрограммированное решение- _____

Проблема _____

Управленческое решение _____

Задание 2 Ситуации для анализа:

Вы – руководитель небольшого подразделения в компании, занимающейся разработкой компьютерных финансовых программ. В должности работаете недавно, но ваши подчиненные уважают вас как профессионала, разделяют ваши представления о целях, стоящих перед подразделением, и обычно не подвергают сомнению принимаемые вами решения.

Вам необходимо распределить между своими сотрудниками полученное от вышестоящего руководства задание. Задание является для вас новым, и вы оцениваете его как сложное. Опыт и квалификация ваших сотрудников различны, и вы не знаете, сталкивался ли кто-нибудь из них ранее с подобной задачей или нет. Выполняя задание, такова его особенность, каждый из сотрудников должен работать самостоятельно. Ваши возможности контролировать его работу будут ограничены.

Какой из процессов принятия управленческого решения вы бы использовали в этой ситуации?

Можно определить несколько вариантов:

1. Принять решение о распределении задания самостоятельно;
2. Расспросить сотрудников об опыте работы, затем принять решение самостоятельно с учетом полученной информации;
3. Обсудить распределение работ с каждым сотрудником в отдельности, а затем самому принять решение;

4. На собрание отдела выслушать мнение сотрудников о способах распределения работ, затем проанализировать это мнение и самостоятельно принять решение;
 5. Решить распределение работ на собрании отдела, стремясь достичь согласия.
- Прокомментируйте процесс выбора вами варианта принятия решения.*

Жесткое решение

На столичном предприятии «Квант» создается положение, вынуждающее повысить плановые задания, одновременно уменьшив численность персонала. Такую ситуацию нельзя отнести к числу нормальных. Однако кризис нашей экономики в 90-е гг. серьезно ухудшил деятельность наших организаций государственного подчинения.

Вопросы

1. Какие управленческие решения могли быть приняты в этой конкретной обстановке?
2. Из каких возможных критериев будут исходить руководители, приняв решение сокращать персонал?
3. Нужны ли в этом случае коллективные решения?
4. Кто конкретно должен отвечать за принятие таких решений?

Ситуационные задачи на нестандартность мышления

Эти ситуационные задания адресуются менеджерам, специалистам и научным работникам, студентам, т.е. всем, кто по характеру своей работы обязан мыслить (или учиться мыслить) многовариантно, нестандартно, принимать управленческие решения.

Предлагаемое задание поможет оценить гибкость, нестандартность вашего мышления. На решение десяти задач различной сложности вам дается только 15 минут. Постарайтесь мыслить творчески, не сковывая себя рамками привычных традиционных решений.

Задача 1

Как бросить теннисный мяч так, чтобы он, пролетев короткое расстояние, остановился и начал двигаться в противоположном направлении? При условии, что мяч не должен стукаться о препятствие, его нельзя ударить чем-нибудь, привязывать к чему-нибудь?

Задача 2

Отношение возраста одного мальчика к возрасту другого мальчика несколько лет назад было таким-же, как и сейчас. Какое это соотношение?

Задача 3

В темной комнате стоит шкаф, в ящике которого лежат вперемешку 24 красных и 24 синих носка. Каково наименьшее число носков, которое следует взять из ящика, чтобы можно было составить пару одного цвета?

Задание 4

Врач прописал больному три таблетки и велел принимать их через полчаса. Сколько времени уйдет на прием таблеток?

Задание 5

Двое подошли к широкой реке. У берега стоит пустая лодка. Как им переправиться на противоположный берег с помощью лодки, чтобы та осталась стоять на прежнем месте?

Задание 6

У некоей дамы не было при себе водительского удостоверения. Она не остановилась на железнодорожном переезде, хотя шлагбаум был опущен, и, не обращая внимания на знак одностороннего движения, двинулась в противоположном направлении. Все это происходило на глазах милиционера, который не задержал даму. Почему?

Задача 7

Из одной точки на столе взлетели одновременно две мухи, под углом 45 градусов к поверхности стола со скоростью 1 м/сек. Через одну секунду после них из той же точки взлетела строго вертикально еще одна муха со скоростью 2 м/сек. Когда все мухи окажутся в одной плоскости?

Задача 8

Кузнецу принесли 5 обрывков цепи по 3 кольца в каждом обрывке и заказали соединить их в одну цепь. Кузнец задумался над тем, сколько колец понадобится для этого раскрыть и вновь заковать. Он решил, что четыре. Нельзя ли выполнить эту работу, раскрутив и заковав меньше колец?

Задание 3 Выберите правильный ответ

1. Внедрение новейших информационных технологий в управление организацией обусловлено:
 - а) научно-техническим процессом;
 - б) обострением конкуренции;
 - в) возрастанием скорости изменений во внешней среде организации;
 - г) все ответы верны;
 - д) правильного ответа нет.
2. Как должен реагировать руководитель на информацию, которая движется по неформальному каналу в виде слухов?
 - а) запрещать;
 - б) игнорировать;
 - в) использовать безоговорочно;
 - г) перепроверить;
 - д) принимать во внимание.
3. Как влияет количество организационных уровней на эффективность коммуникаций?
 - а) увеличивает;
 - б) снижает;
 - г) никак не влияет;
 - д) правильного ответа нет.

4. Какой инструмент управления служит средством координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяя получать необходимую информацию?
- а) координирования;
 - б) организация;
 - в) коммуникация;
 - г) решения;
 - д) контроль;
 - е) все ответы верны.
5. Решение – это выбор:
- а) перспективы;
 - б) альтернативы;
 - в) возможностей;
 - г) проблемы;
 - д) ситуации.
6. В процессе принятия решения потребность в технологии, еще не разработанной, инструкции, неадекватность средств, высокая конкуренция, законы являются:
- а) критериями;
 - б) обстоятельствами;
 - в) ограничениями;
 - г) альтернативами;
 - д) правильного ответа нет.
7. Решение, определяющее направление деятельности организации:
- а) текущее;
 - б) тактическое;
 - в) стратегическое;
 - г) схематическое;
 - д) иерархическое.
8. Какое по способу принятия решения требует больше времени?
- а) рациональное;
 - б) интуитивное;
 - в) адаптационное;
 - г) директивное;
 - д) рекомендательное.
9. Какое решение основано на здравом смысле и опыте руководителя?
- а) рациональное;
 - б) интуитивное;
 - в) адаптационное;
 - г) директивное;
 - д) рекомендательное.
10. Решение, алгоритм принятия которого известен, называется:
- а) незапрограммированным;
 - б) запрограммированным;
 - в) консультативным;
 - г) координирующим;
 - д) правильного ответа нет.
11. Из перечисленных этапов: 1) определение альтернатив; 2) диагностика проблем; 3) оценка альтернатив; 4) реализация решения; 5) выбор альтернативы; 6) формулировка ограничений и критериев – представьте порядок принятия рационального управленческого решения
- а) 1, 2, 3, 4, 5, 6;
 - б) 6, 5, 3, 4, 2, 1;
 - в) 2, 6, 1, 3, 5, 4;
 - г) 6, 5, 4, 2, 3, 1.
12. Стандарты, по которым проводится оценка альтернатив, называют:
- а) ограничениями;
 - б) критериями;
 - в) преимуществами;
 - г) инструкциями;
 - д) ситуациями.
13. Реализация решения – это:
- а) выбор альтернативы;
 - б) анализ альтернатив;
 - г) устранение проблемы;
 - д) утверждение решения.

Тема 8: «Эффективное руководство. Власть и влияние.»

Глубоко заблуждается тот, кто считает более прочной и твердой власть, покоящуюся на силе, чем та, которая основана на любви.
Теренций Публий

Задание 1 Дополните и раскройте определения и понятия:

Руководство _____

Лидерство _____

Власть _____

Власть вознаграждения

Власть принуждения

Законная власть (традиционная власть).

Экспертная власть (влияние через разумную веру).

Харизматическая власть (власть примера).

Теория X и теория Y Дугласа Мак Грегора

Теория X – предположения руководителя-автократа, который не принимает во внимание способностей исполнителей:



Four horizontal rectangular boxes with a light gray background and a colored border (red, green, purple, blue from top to bottom). On the left side, there are four downward-pointing chevrons in the same color sequence. A sad stick figure with a green 'X' over its chest is positioned in the top right corner of the first box.

Теория Y – предположения руководителя-демократа:



Four horizontal rectangular boxes with a light gray background and a colored border (red, green, purple, blue from top to bottom). On the left side, there are four downward-pointing chevrons in the same color sequence. A happy stick figure with its arms raised is positioned in the top right corner of the first box.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работ. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решения через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться такими стилем. При которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России.

Многие коллеги по фирме считали, что он бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с их предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп поодиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия которые обрушивались на выступающего с градусом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны, убеждая, «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период. По их завершении каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протолкнуть заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне, и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению именно результат работы определяют успех фирмы. До тех пор, пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно. Если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль руководства превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою команду. Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путанным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений. Он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательство от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы:

1. На каких формах власти основывался стиль руководства Сергея?
2. Охарактеризуйте стиль руководства Сергея.
3. Как вы думаете, какими ситуационными обстоятельствами можно объяснить стиль руководства Сергея?
4. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме?
5. Что можно сказать о созданной Сергеем корпоративной культуре в фирме?

Новый руководитель

В секторе №2 проектного учреждения «Гидроприбор» работали, в основном, инженеры соответствующего профиля. Их было 8 человек. Работали слаженно, успешно, работу свою любили. Руководителем их был Иванов, кандидат технических наук. Многие решения в этой группе принимались коллективно, и всем это нравилось. Но случилось так, что их руководитель решил в поисках лучшей жизни уйти из учреждения. Сотрудники к этому событию отнеслись по-разному. Вскоре «сверху» был назначен новый руководитель. Человек сравнительно молодой, подающий надежды на хорошее руководство и дальнейший профессиональный рост.

Некоторое время сектор работал по инерции слаженно и дружно. Но наступил отчет период, и нужно было составлять новые планы по усложненной тематике. Как и прежде, сотрудники сектора хотели внести свои предложения для постановки новых задач. Но не тут-то было. Новый руководитель дал понять, что работать они будут только по принятым заданиям, которые лишали их инициативы и творчества. Это резко ухудшило отношения внутри группы.

Вопросы:

1. Каким был стиль руководства Иванова? Был ли он эффективным?
2. Какой стиль руководства у нового руководителя? Прав ли новый руководитель? Обоснуйте свой ответ.
3. Как бы поступили вы в данной ситуации, если бы оказались:
а) руководителем; б) членом этой группы.

Руководитель и лидер

В лаборатории одного из институтов Российской Академии естественных наук сложилась своеобразная обстановка. Заведующий лабораторией – доктор химических наук, дело свое знает, но подчиненных «не любит», он мало ориентирован на них. Он не знает, чем они «живут», какие испытывают нужды и потребности, его интересует только научная продукция хорошего качества. Шеф общается со своими подчиненными только языком наставлений, они часто слышат от него упреки, многими из сотрудников он недоволен. Они это чувствуют, считают себя униженными и не знают, что в дальнейшем делать. Уходить – но трудно найти достойное их знаниям место.

Внутри самой лаборатории есть неформальный лидер, умница, отзывчивый человек, к которому они и тянутся. Между этим лидером и заведующим лабораторией явная неприязнь. И шеф вовсе не собирается находить с ним общий язык для пользы дела. Практически по всем вопросам науки сотрудники лаборатории идут к неформальному лидеру.

Вопросы:

1. Какой стиль руководства у заведующего лабораторией? Какова его ориентация? Оправдан ли этот стиль характером работы подчиненных?
2. Оцените уровень мотивации подчиненных.
3. Что нужно сделать в этой ситуации, чтобы сохранился научный потенциал сотрудников, если:
а) вы – лидер этой группы; б) подчиненный?

Задание 3 Выберите правильный ответ

1. Стиль руководства определяется:

- Х) все ответы верны
- У) распределением полномочий между руководителем и подчиненным;
- Р) формами власти, которые использует руководитель;
- М) степенью участия подчиненных в принятии решений;
- А) правильного ответа нет;

2. Лидерство- это способность эффективно использовать все имеющиеся:

- Б) ресурсы
- О) формы власти
- К) человеческие ресурсы
- С) материальные ресурсы

3. Предпосылками какого стиля руководства стали главные положения теории «Х»?

- К) демократического;
- Р) авторитарного;
- О) попустительского;
- Т) либерального.

4. Основу власти руководителя составляют:

- О) потребности;
- В) люди;
- А) должности;
- Л) ресурсы.

5. В основе выбора эффективного стиля руководства лежит:

- У) личность руководителя;
- Ш) реальная ситуация;
- Ё) интуиция руководителя;
- Л) правильного ответа нет.

6. Средством влияния экспертной власти является:

- К) страх;
- Р) вознаграждения;
- О) профессионализм;
- Н) харизма;
- А) традиция.

7. Лучшим стилем руководства в условиях умеренно низкой зрелости исполнителей будет:

- С) убеждающий;

- Л) указывающий;
- О) участвующий;
- Н) делегирующий.

8. Средством влияния власти, основанной на принуждении, является:

- П) страх;
- А) вознаграждения;
- Н) профессионализм;
- Д) харизма;
- А) традиция.

9. В ситуации, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество, наилучшим будет стиль руководства:

- Ф) авторитарный;
- А) демократический;
- Р) либеральный;
- Т) нейтральный.

10. Лидерство предполагает наличие в организации:

- А) последователей;
- У) подчиненных.

11. В коллективах творческих, научных с высокой степенью мотивации в обычных условиях наилучшим стилем руководства является:

- А) авторитарный;
- Б) демократический;
- В) либеральный;
- Г) нейтральный.

12. Хорошее знание руководителем активных потребностей его подчиненных служит основой власти:

- И) традиционной;
- Т) наказания;
- О) примера;
- Г) экспертной;
- О) вознаграждения.

13. Какие действия не должен предпринимать менеджер, если хочет заставить неформальную группу и ее лидера работать на себя и организацию?

- К) согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует;
- А) выявит неформального лидера и управлять им;
- Р) объединить цели неформальной и формальной организации;
- Л) искоренит неформальную группу, как силу, которая наносит наибольший вред организации;
- И) осознать и смириться с тем, что в независимости от того, что он делает, неформальный лидер существует;
- К) все перечисленные действия должен осуществить менеджер.

14. В отношении способных к работе, но не желающих ее выполнять исполнителей лучшим будет стиль руководства:

- Б) указывающий;
- Л) убеждающий;
- И) участвующий;
- Н) делегирующий.

15. Для руководства высокозрелыми работниками лучшим является стиль руководства:
Б) указывающий;
О) убеждающий;
С) участвующий;
С) делегирующий

16. В случае низкой зрелости подчиненных лучшим будет стиль руководства:
М) убеждающий;
Ы) участвующий;
Ш) делегирующий;
Б) указывающий.

Тема 8: «Деловое общение»

Хорошо слушать и хорошо отвечать - это одно из величайших совершенств, какое только возможно в разговоре.

Франсуа де Ларошфуко

Задание 1 Дополните:

Деловое общение _____

Коммуникация _____

Элементы коммуникационного процесса:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Эффективная коммуникация означает _____

Этапы эффективной коммуникации:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Коммуникационная помеха _____

Организационная культура _____

Типы организационных культур _____

Задание 2 Ситуации для анализа:

Он сделал все, чтобы не получить работу

Павел ненавидел свою работу. Начальник – осел, коллеги – свора бездельников, и зарплата – кот наплакал. Но ничего, скоро он покинет это опостылевшее заведение. Главное – выдержать собеседование. Как раз сегодня его пригласили на интервью в одну очень крупную фирму, где вакантна такая же должность, которую он сейчас занимал. Павел решил, что он просто идеально проходит под требования работодателя.

У Павла было два костюма. Молодой человек считал, что этого более чем достаточно, особенно если учесть, что на работу он предпочитал ходить в джинсах. Но сегодня важный день, ему надо выглядеть солидно, поэтому официоза не избежать.

Павел достал свой лучший серый костюм и вдруг заметил на лацкан здоровенное пятно. Что же теперь надеть? Вероятно, второй костюм. Коричневый? Но в нем, как назло, сломалась молния. Павлу ничего не оставалось, как влезть в удобные джинсы со свитером.

«В конце концов, по одежке встречают, а по уму провожают, - подумал молодой человек, - если они не круглые дураки, то возьмут меня на работу, приди я хоть в набедренной повязке».

Начальник кадровой службы Анна Ивановна встретила Павла в уютном кабинете и предложила чашку чая. После обмена приветствиями она поинтересовалась: «Почему вы решили сменить работу?» Поколебавшись секунду, Павел пришел к выводу, что ему нечего скрывать, и поэтому сказал правду: «Да надоело все! Вкальваю за всех в отделе, как папа Карло, а получаю копейки. Начальник окружил себя родственниками и «блатными», они целыми днями лясы точат, а над проектом работаю только я один».

Анна Ивановна смотрела на него понимающим взглядом и сочувственно кивала головой. Ободренный такой реакцией, Павел продолжил: «И вообще, у меня складывается впечатление, что начальник специально тормозит работу. Хочет выбить несколько штатных единиц, чтобы пристроить на тепленькое местечко своих знакомых».

Теперь Анна Ивановна просто светилась участием. На ее губах играла легкая улыбка, которая словно говорила: «Как я вас понимаю!» В результате Павел рассказал даже то, о чем говорить совершенно не собирался: что коллега Иванов берет больничный в самые напряженные для работы дни, что завхоз Петрова покупает страшно неудобные стулья, и что беременная кассир Сидорова ошибается, выдавая зарплату, потому что узнала, что у нее будет двойня...

Наконец собеседница прервала молодого человека: «Может быть, вы хотите задать мне вопросы относительно будущей работы?»

«Да! Прежде всего меня интересует зарплата. В объявлении не было указана конкретная сумма».

«Зарплата зависит от способностей кандидата, от того, какую пользу он может принести фирме...» - ушла от прямого ответа женщина.

«Но тысяча долларов – это реально?»

«Да, думаю, что для некоторых соискателей это реально».

«Отлично!» - радостно потер руки Павел. Он знал, что является тем самым соискателем, который достоин самого лучшего.

«Еще какие-нибудь вопросы?» - поинтересовалась Анна Ивановна.

«Да нет, все остальное мне понятно, - отмахнулся Павел, - я ведь уже полгода работаю в этой области и знаю, что к чему».

Анна Ивановна, завершая беседу, предложила Павлу позвонить через неделю, чтобы узнать результат.

Павел покинул кабинет с легким сердцем. Молодой человек был уверен, что его кандидатура пойдет на «ура». Какова же было его разочарование, когда через неделю ему сообщили, что он не

подошел. И Павел даже не подозревал, что он сам сделал все возможное, чтобы не получать эту работу.

Вопрос:

1. Какие ошибки допустил кандидат Павел на собеседовании с начальником кадровой службы?

Беседа

Руководитель отдела Борисов пригласил к себе на беседу одного из сотрудников по поводу его поведения в отделе. Борисов на конкретных примерах и фактах доказал сотруднику его виновность в создании плохого психологического климата в коллективе. В ходе беседы Борисова дважды вызывали к руководству, несколько раз он отвлекался на телефонные звонки, в том числе и личного характера. Таким образом беседа несколько раз прерывалась. В конце концов сотрудник попросил его больше не беспокоить по этому вопросу и ушел. Начальник отдела только посетовал на тяжелый характер сотрудника.

Вопрос: Прав ли руководитель?

Четыре друга

Четыре друга- флегматик, меланхолик, холерик и сангвиник - опоздали в театр. В этой ситуации они поведут себя следующим образом.

.....вступит в спор с билетером, пытаясь проникнуть на свое место. Он будет уверять, что часы в театре спешат, что свет еще не потушен, но он никому не отдадим ноги и, может быть, даже попытается оттеснить билетера и прорваться в зрительный зал.

.....оценит ситуацию, поймет, что в партер его не пустят, и побежит вверх по лестнице на ближайший ярус.

.....подумает примерно так: «Ну во-первых, большой трагедии не произошло. И потом, первый акт, как правило, вообще неинтересен – актеры еще не разыгрались. Пойду-ка я спокойно в буфет, съем мороженое, а потом досмотрю спектакль в своем удобном кресле...».

.....скажет про себя следующее: «Ну, что же мне, конечно в очередной раз не повезло». И, заплакав, вернется домой.

Задание: Подберите для каждого типа поведение соответствующий ему тип темперамента и прокомментируйте.

Культура и экономика

Академик Л.И. Абалкин и его сотрудники, изучая работу предприятий, обнаружили подмосковный завод, заметно выделяющийся среди родственных предприятий более высокой производительностью труда и качеством продукции. Причина выявили не сразу. Оказалось, что на этот завод в начале Великой отечественной войны была эвакуировано большая группа ленинградских инженеров. Ленинградцев уже нет, но тот высокий уровень культуры, который они принесли на завод, держится до сих пор. На вопрос журналиста, можно ли достичь высокого качества работы каждого отечественного предприятия, Л.И. Абалкин ответил: «Нельзя, если не будет решен вопрос: культура быта, культура человеческого общения, культура труда, технологическая культура. Нужно человеческое поколение. И то, если не сидеть сложа руки».

Вопросы:

1. О каком свойстве организационной культуры идет речь?
2. Дайте характеристику этому свойству.
3. Если бы вы стали руководителем в своей организации, то что бы вы сделали для повышения ее культуры?

Встреча в аэропорту

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную – молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но и отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срывается сроки выполнения работ.

Вопросы:

1. Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор?
2. Чем должен завершиться этот инцидент?

Досадное недоразумение

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамоты и денежные премии, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премии. Сидоров вместо со своей семьей явился торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Вопросы:

1. Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации?
2. Как бы вы повели себя в каждой из них?

Задание 3 Выберите правильный ответ

1. Какова основная цель коммуникаций?

- а) передача информации
- б) прием информации;
- в) достижение от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения;
- г) декодирование информации;
- д) все ответы неверны;

2. От каких факторов не зависит эффективность внутриорганизационных коммуникаций?

- а) информационная перегруженность;
- б) развитие у сотрудников технических навыков коммуникации;
- в) развитие у коммуникационных навыков сотрудников;
- г) культура, поощряющая открытую коммуникацию в организации;
- д) организационная структура;
- е) все факторы влияют;

3. Какая форма коммуникации обеспечивает более высокую степень чистоты передачи информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени?

- а) устная вербальная;
- б) письменная вербальная;
- в) устная невербальная;
- г) невербальная;
- д) письменная невербальная;
- е) все варианты неверны;

4. Какую функцию не выполняет процесс коммуникации?

- а) оперативную;
- б) информативную;
- в) мотивационную;
- г) контрольную;
- д) экспрессивную;

5. Какие формы коммуникаций выделяют?

- а) внутриличностную и личностную;
- б) вербальную и невербальную;
- в) внутреннеоперативную и внешнеоперативную;
- г) все ответы неверны.

6. В ситуациях, когда собеседник хочет обсудить наиболее важные вопросы или горит желанием высказать свою точку зрения, целесообразно применять:

- а) рефлексивное слушание;
- б) выяснение;
- в) перефразирование;
- г) нерефлексивное слушание.

7. Ролевое поведение людей в организации должно соответствовать:

- а) возрасту;
- б) занимаемой должности;
- в) личным связям;
- г) половым характеристикам.

8. Способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению:

- а) рефлексия;
- б) эмпатия;
- в) идентификация;
- г) каузальная атрибуция;
- д) аттракция.

9. Механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению:

- а) рефлексия;
- б) эмпатия;
- в) идентификация;
- г) каузальная атрибуция;
- д) аттракция.

10. Эмоциональное сопереживание другому, основанное на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир:

- а) рефлексия;
- б) эмпатия;
- в) идентификация;
- г) каузальная атрибуция;
- д) аттракция.

11. Форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению к нему:

- а) рефлексия;
- б) эмпатия;
- в) идентификация;
- г) каузальная атрибуция;
- д) аттракция.

12. Организационная культура – это:

- а) набор ценностей, принимаемых клиентами организаций, задающих людям ориентиры их поведения и действий;
- б) набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий;
- в) набор наиболее важных предположений, принимаемых проверяющими органами, получающих выражение в их поведении и действиях;
- г) все ответы неверны.

13. Какая организационная культура имеет четкие ценности, опирается на трудовую атмосферу, открыта влиянию как изнутри, так и извне, а также предполагает гласность и диалог между всеми членами организации:

- а) слабая;
- б) сильная;
- в) адаптивная;
- г) нездоровая;

- д) активная;
- е) все ответы неверны.

14. Какую функцию не выполняет организационная культура?

- а) мотивационную;
- б) регулируемую;
- в) охранную;
- г) интегрируемую;
- д) замещающую;
- е) все ответы неверны.

15. Какие факторы не влияют на формирование организационной культуры?

- а) критерии принятия на работу, продвижения и увольнения;
- б) реакция руководства на критические ситуации в организации;
- в) критерии определения вознаграждений;
- г) организационные символы и обрядность;
- д) все перечисленные факторы используются для формирования организационной культуры.

16. К каким элементам организационной культуры относятся мифы и легенды организации?

- а) объективный;
- б) субъективный;
- в) частным;
- г) общим;
- д) правильного ответа нет.

17. Какая организационная структура соответствует адаптивной культуре?

- а) функциональной;
- б) дивизиональная;
- в) матричная;
- г) правильного ответа нет.

18. Реализация какой стратегии организации требует культуры бережливости и экономии?

- а) фокусирования;
- б) лидерства в издержках;
- в) интегрирования;
- г) концентрированного роста.

19. «Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает ощущение идентичности у всех работников компании, что позволяет им ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней». О какой функции организационной культуры идет речь?

- а) охранной;
- б) интегрирующей;
- в) замещающей;
- г) регулирующей;
- д) мотивационной.

20. Динамические особенности психики человека, т.е. только темп, ритм, интенсивность протекания психических процессов, но не их содержание. Его нельзя определить словом «хорошим» или «плохой». Это:

- а) характер;
- б) темперамент;
- в) талант;
- г) способности.

21. К представителю, какого типа темперамента соответствует подход, основанный на психическом принципе «ни минуты покоя»?

- а) холерику;
- б) меланхолику;
- в) флегматику;
- г) сангвинуку.

22. Способности

- а) дают человеку от природы;
- б) развиваются на основе врожденных задатков под влиянием условий жизни;
- в) наследуются;
- г) правильного ответа нет.

23. Совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, формирующаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливающая типичные для нее способы поведения, Это:

- а) характер;
- б) темперамент;
- в) талант;
- г) способности.

24. Индивидуально-психологические особенности личности, отвечающие требованиям данной деятельности и являющиеся условием успешного его выполнения. Это:

- а) характер;
- б) темперамент;
- в) талант;
- г) способности.

26. Представителю какого темперамента соответствует подход, основанный на психологическом принципе «не навреди»?

- а) холерику;
- б) меланхолику;
- в) флегматику;
- г) сангвинуку.

27. Критическое замечание вызывает раздражение у:

- а) холерика;
- б) меланхолика;
- в) флегматика;
- г) сангвиника.

28. Нецелесообразно поручать работы, связанные с оперативностью и новым общением:

- а) холерику;
- б) меланхолику;
- в) флегматику;
- г) сангвинуку.

29. Представителю какого темперамента соответствует подход, основанный на психологическом принципе «не торопи»?

- а) холерику;
- б) меланхолику;
- в) флегматику;
- г) сангвинуку.

30. Нецелесообразно поручать работы, требующие особой выдержки и терпения:

- а) холерику;
- б) меланхолику;
- в) флегматику;
- г) сангвинуку.

31. критическое замечание оставляет равнодушным

- а) холерику;
- б) меланхолику;
- в) флегматику;
- г) сангвинику.

32. Для того чтобы деятельность положительно влияла на развитие способностей, она должна:

- а) вызывать у работника положительные эмоции, удовольствие;
- б) быть по возможности творческой и самостоятельной;
- в) быть организована так, чтобы работник преследовал цели, всегда немного превосходящие его наличные возможности, уже достигнутый им уровень выполнения задания;
- г) все ответы верны.

33. Представителю какого темперамента соответствует подход основанный на психологическом принципе «доверяй, но проверяй»?

- а) холерику;
- б) меланхолику;
- в) флегматику;
- г) сангвинику.

34. Критическое замечание выбирает из колеи:

- а) холерику;
- б) меланхолику;
- в) флегматику;
- г) сангвинику.

35. Предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, или ситуация может разрешиться сама собой, или если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. В этой ситуации уместно будет:

- а) проявить настойчивость;
- б) уйти от конфликта;
- в) пойти на компромисс;
- г) уступить.

36. Конфликты в организациях – явление:

- а) нежелательное;
- б) желательное;
- в) неизбежное;
- г) разрушительное.

37. Стресс не опасен и даже полезен для индивида, если он:

- а) является следствием перезагрузки в результате выполнения важной работы;
- б) непродолжительный и неглубокий;
- в) представляет собой периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы;
- г) является следствием выполнения работы, не соответствующей квалификации.

38. Внутриличностный ролевой конфликт может стать причиной:

- а) умеренного стресса;
- б) чрезмерного стресса;
- в) удовлетворения работой;
- г) умеренной работы.

39. Если предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, то конфликт можно разрешить:

- а) проявив настойчивость;
- б) уйдя от конфликта;

- в) пойдя на компромисс;
- г) пойдя на уступку.

40. Чрезмерный стресс не является следствием:

- а) напряженной успешной работы;
- б) отсутствия работы;
- в) удручающих результатов работы;
- г) непосильной работы.

41. причины межличностных конфликтов:

- а) несходство характеров;
- б) ограниченность ресурсов;
- в) взаимозависимость задач;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

42. К межличностным способам разрешения конфликтов нельзя отнести:

- а) компромисс;
- б) приспособление;
- в) уход;
- г) поощрения;
- д) правильного ответа нет.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Прошкина Т.П. Менеджмент: Учебное пособие для студ. Учреждений сред. проф. образования. – Ростов н/Д: Феникс, 2009.
2. Основы менеджмента: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: Издательский центр «Академия», 2018
3. Драчёва Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. – 288 с.
4. Менеджмент организации: [Электронный ресурс]: [электронный учебник] / А.В. Тебекин, Б.С. Косарев. – электрон. дан. – М.: КНОРУС, 2018.
5. Основы менеджмента: [Электронный ресурс]: [электронный учебник] / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева. – электрон. дан. – М.: КНОРУС, 2018