

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Председатель экспертной комиссии  
\_\_\_\_\_ В.В. Пленкина

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

дисциплины: **Менеджмент**  
для обучающихся по направлениям подготовки,  
реализуемым по индивидуальным образовательным траекториям  
(Социально-гуманитарный стандарт ТИУ, бакалавриат)  
форма обучения: **очная, заочная**

Фонд оценочных средств разработан для обучающихся по направлению подготовки реализуемым по индивидуальным образовательным траекториям (Социально-гуманитарный стандарт ТИУ, бакалавриат)

37.03.02 Конфликтология

38.03.06 Торговое дело

38.03.10 Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура

41.03.06 Публичная политика и социальные науки

42.03.01 Реклама и связи с общественностью

43.03.01 Сервис

43.03.03 Гостиничное дело

Фонд оценочных средств рассмотрен  
на заседании кафедры менеджмента в отраслях ТЭК  
Протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## 1. Формы аттестации по дисциплине

1.1. Форма промежуточной аттестации: *экзамен*.

Способ проведения промежуточной аттестации: *тестирование*.

1.2. Формы текущей аттестации:

Таблица 1.1

№ п/п	Форма обучения		
	ОФО	ЗФО	ОЗФО
1	Разбор практической ситуации	Разбор практической ситуации	-

## 2. Результаты обучения по дисциплине, подлежащие проверке при проведении текущей и промежуточной аттестации

Таблица 2.1

№ п/п	Структурные элементы дисциплины		Код результата обучения по дисциплине	Оценочные средства	
	Номер раздела	Дидактические единицы (предметные темы)		Текущая аттестация	Промежуточная аттестация
1	1	Управленческий труд и личность менеджера	УК-2.1.3-1, УК-2.2.3-1, УК-2.3.3-1, УК-2.1.У-1, УК-2.2.У-1, УК-2.3.3-1, УК-2.1.В-1, УК-2.2.В-1, УК-2.3.В-1	Разбор практической ситуации	Тест
2	2	Функции управления	УК-2.1.3-1, УК-2.2.3-1, УК-2.3.3-1, УК-2.1.У-1, УК-2.2.У-1, УК-2.3.3-1, УК-2.1.В-1, УК-2.2.В-1, УК-2.3.В-1	Разбор практической ситуации	Тест
3	3	Командообразование и лидерство	УК-3.1.3-1, УК-3.1.У-1, УК-3.1.У-2, УК-3.1.В-1, УК-3.2.3-1, УК-3.2.У-1, УК-3.2.В-1, УК-3.3.3-1, УК-3.3.У-1, УК-3.3.В-1	Разбор практической ситуации	Тест

## 3. Фонд оценочных средств

3.1. Фонд оценочных средств, позволяющие оценить результаты обучения по дисциплине, включает в себя оценочные средства для текущей аттестации и промежуточной аттестации.

3.2. Фонд оценочных средств для текущей аттестации включает:

- комплект практических заданий по разделу 1 «Управленческий труд и личность менеджера» – 9 шт. (Приложение 1);
- комплект практических заданий по разделу 2 «Функции управления» – 7 шт. (Приложение 2);
- комплект практических заданий по разделу 3 «Командообразование и лидерство» – 8 шт. (Приложение 3);
- комплект заданий для контрольных работ – 3 варианта по 10 заданий (Приложение 4).

3.3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации включает:

- комплект тестовых заданий к экзамену по дисциплине «Менеджмент» – 34 шт. (Приложение 5).

**Комплект практических заданий по дисциплине «Менеджмент»****Раздел 1 «Управленческий труд и личность менеджера»****Задание 1**

Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%.

На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей.

Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели:

- введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров;
- переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки;
- использование графиков по стадиям выполнения задания, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т.д., в то же время это более дорогостоящий вариант.

Вопросы для контроля:

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор.

**Задание 2**

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой – путь, который приведет к достижению поставленной цели.

Вопросы для контроля:

Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторию и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.

**Задание 3**

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.

В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

Вопросы для контроля:

Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.

#### Ситуация 4

Молодой специалист Кругов обсуждает с руководителем организации Федотовым проблему постановки целей в управлении.

Управление всегда осуществляется для достижения цели, – говорит Кругов, – причем вполне конкретной для каждого объекта управления и связанной с состоянием этого объекта и среды, в которой он находится. Особенно важно определить цель управления, то есть миссию (предназначение) фирмы.

Я думаю, что цель управления объектом должна быть единственной. Только тогда можно добиться оптимального управления, – продолжает мысль Федотов.

Затем Кругов затронул вопрос о том, что для реализации оптимального управления недостаточно знать целевую функцию управления и заданные для нее ограничения. Нужна также информация о состоянии объекта управления и внешней среды и о множестве возможных состояний элементов управления.

Вопросы для контроля:

1. Согласны ли вы с утверждением, что цель управления должна быть единственной?
2. Следует ли при определении цели учитывать внешние факторы, влияющие на процесс управления?
3. Как должна выбираться целевая функция управления?
4. Что понимается в теории и практике под оптимальным управлением объектом?

#### Ситуация 5

Два руководителя вели разговор о значении «цели» в процессе управления.

Молодой руководитель Алексей Яковлев поделился своими соображениями:

1. Единственные объективные цели в управлении – это цели индивида, все остальные цели – производные от них.

2. Нет, Алексей! Я с тобой не согласен, – возразил опытный, старший по возрасту руководитель Олег Петрович Лузгин. – Первостепенное значение для общества имеют цели деловой организации, так как с ними связано удовлетворение потребностей общества. Цель организации – отправной пункт для упорядочения отношений субъекта и объекта управления и нормального функционирования системы управления.

Вопросы для контроля:

1. Кто прав в этом споре? Обоснуйте свою позицию.
2. С чем связана эффективность цели?
  - а) с достижением цели организации;
  - б) с достижением индивидом личных целей внутри организации.

#### Ситуация 6

В недавно созданной организации было проведено проблемное совещание руководителей и специалистов по выработке политики, стратегии, определению миссии и цели организации.

Спор между руководителями «разгорелся» вокруг главного типа организационных

целей.

Руководитель организации Перетрухин утверждал:

«Прежде всего, надо закрепить основу, общее назначение организации, отраженное в абстрактных «официальных целях». На стадии формирования организации это самое главное. Надо точно определить область деятельности нашей организации».

Главный инженер фирмы Петров возразил:

«В быстро меняющихся условиях рынка не это главное. Работать мы должны исходя из сегодняшней политики и фактически существующих направлений деятельности, которые легко корректируются. Только «оперативные цели» важны для организации».

Начальник технического отдела Яковлев отметил:

«Мы говорили пока только о качественных характеристиках, а людям надо дать количественно измеряемые ориентиры – «операционные цели». Они направляют деятельность коллектива, и на их основе дают оценку работе организации».

Вопросы для контроля:

1. Что понимается под «официальными целями» организации?
2. Как вы понимаете термин «оперативные цели» организации?
3. Какой смысл вы вкладываете в понятие «операционные цели» организации?
4. Определение каких целей наиболее важно с позиции выживания организации в современных условиях?

#### Задание 7 «Три спорных решения»

Ознакомьтесь с предложенными вам ситуациями. Предложите свое решение в каждой из трех предложенных преподавателем ситуаций.

Порядок выполнения работы

1. Студенты объединяются в группы по 2-3 человека.
2. Изучив все ситуации, выполнить следующие задания:
  - 2.1. Предложить альтернативы каждому из описанных решений.
  - 2.2. Рассмотреть возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.
  - 2.3. Определить для каждой ситуации принималось ли решение в условиях риска или неопределенности.
  - 2.4. Какие методы решения проблем легли в основу решения в каждой из предложенных ситуаций.
  - 2.5. Какой принцип принятия решений должен лежать в основе судьбоносного для предприятия решения.
3. Оформление отчета. Отчет должен содержать:
  - фамилии студентов.
  - дату выполнения работы.
  - результаты работы отдельно по каждой ситуации.

#### Задание 8

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятию «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет, У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем

самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

3. Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

4. Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

5. Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

6. Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

7. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента, для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

8. Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

9. Вы – менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

10. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

#### Задание 9

Успех управленческой деятельности во многом определяется тем, насколько хорошо менеджер знает своих подчиненных. Такие знания определяют поведение менеджера. Руководствуясь ими в своих взаимоотношениях с подчиненными, он может сделать их активными работниками.

Многие руководители считают, что все нужды человека удовлетворяет работа, за которую он получает деньги. На эти деньги он может купить еду, жилье и одежду, чтобы удовлетворить физические потребности, или дорогую машину и обстановку. Однако исследования показали, что для большинства людей работа связана не только с денежным вознаграждением. Так, человек, получающий достаточно, но недовольный своей работой, может оказаться плохим работником или постоянно провоцировать конфликты. Если менеджеру удастся установить, какие запросы стимулируют работу, и создать условия, в которых работник сможет удовлетворить их, это значительно повысит их производительность. Ниже предлагается ситуация, изучение которой позволит сделать выводы о том, что влияет на поведение человека.

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100% и 8%), в среднем 27% трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера - мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным

служащим компании в кафетерии.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18%, значительно снизились и случаи прогулов

Однако через несколько месяцев возникли новые проблемы – девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевшая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей – занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. Мастер решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.

Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до прежнего показателя – 18%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы вначале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Задание.

Проанализируйте описанную ситуацию и объясните, что явилось причиной изменения в поведении работниц и как это повлияло на улучшение результатов работы.

#### **Критерии оценки:**

- балл 20 выставляется обучающемуся, если задание выполнено в полном объеме;
- балл 15 выставляется обучающемуся, если раскрыты более 70% вопросов;
- балл 10 выставляется обучающемуся, если раскрыто более 50%, но менее 70% вопросов;
- балл 5 выставляется обучающемуся, если раскрыто менее 70% вопросов или допущены серьезные ошибки в ответах;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если задание не выполнено.

**Комплект практических заданий по дисциплине «Менеджмент»**  
**Раздел 2 «Функции управления»**

## Задание 1.

Младший менеджер по продажам в одной из фирм хочет купить автомобиль. Он выделил три возможности удовлетворения этой потребности:

- 1) взять автомобиль в лизинг;
- 2) увеличить объем продаж в своей фирме, получить больший доход и приобрести автомобиль;
- 3) участвовать в розыгрышах лотереи и выиграть автомобиль.

Используя процессуальную концепцию мотивации, предложенную В. Врумом, указать, какой путь удовлетворения потребности мотивационно более обоснован.

## Рекомендации к решению

Процессуальная теория ожиданий В. Врума утверждает, что мотивационное поведение человека определяется оправданием его ожиданий в трех областях:

- (а) соответствия затрат усилий и ожидаемого результата ( $Z \leftrightarrow P$ );
- (б) соответствия полученного результата уровню предполагаемого вознаграждения ( $P \leftrightarrow V$ );
- (в) ценности вознаграждения для человека, а также важности него удовлетворения имеющейся активной потребности, т.е. валентность вознаграждения и потребности ( $V_e, V_n$ );

Относительно (а): Человек вряд ли начнет действовать, если ожидаемые результат ничтожен, а усилия, необходимые для его достижения, велики.

Относительно (б): Если вознаграждение не соответствует ожиданиям человека или вероятность его получения низка, то мотивация к действию снижается.

Ценность (валентность) вознаграждения определяется человеком через возможность удовлетворения системы его потребностям. Чем выше эта возможность, тем выше валентность вознаграждения.

Значимость (валентность) для человека его активной потребности (валентность потребности) создает в сознании человека определенную иерархию потребностей, их распределение по приоритетам выше приоритет потребности, тем активнее человек будет стремиться ее удовлетворить.

Таким образом, формализованная модель теории ожидания:

$$M = (Z - P) \cdot (P - V) \cdot V_e \cdot V_n,$$

- где  $M$  – мотивация к удовлетворению потребности;  
 $Z - P$  – ожидания в отношении соответствия затрат труда и предполагаемых результатов;  
 $P - V$  – ожидания в отношении соответствия полученных результатов и предполагаемого вознаграждения;  
 $V_e$  – валентность вознаграждения, т.е. ценность вознаграждения для человека;  
 $V_n$  – валентность потребности, т.е. значимость потребности для человека.

Решая проблему выбора варианта пути реализации своей активной потребности, человек делает целый ряд субъективных оценок. Если эти оценки достаточно обоснованы, результат анализа приобретает относительно объективный характер.

При формировании количественных оценок вероятности получения вознаграждения и удовлетворения потребности следует определять в %, а валентность - в долях единицы. Валентность вознаграждения лежит в интервале от +1 (весьма ценное для человека вознаграждение) до -1 (вознаграждение для него крайне нежелательное).

## Задание 2

Обращение к наиболее значимым для работника ценностям

Напишите, как можно было бы интерпретировать каждую пословицу с точки зрения системы мотивации труда в организациях.

Пословицы	Интерпретация
«Баба пляшет, а дед плачет»	
«Без охоты неспора и работа»	
«Без поджога дрова не горят»	
«Без ужина подушка в головах вертится»	
«Без хлеба куска везде тоска»»	
«В бездонную бочку не накидаешься, жадное брюхо не накормишь»	
«Ближняя копейка дороже дальнего рубля»	
«Будь в голубятне корм, а голуби слетятся»	
«Вовремя копейка дороже рубля»	
«Где скрипит, там и смажут»	
«Дали орехов белке, когда у нее зубов не стало»	
«Ешь, что поставят, делай, что заставят»	
«Звенят бубны хорошо, да плохо кормят»	

## Задание 3

«Звезда успеха менеджера»

1. Из предложенного перечня необходимо выбрать 10 наиболее важных качеств и навыков, присущих руководителю и их проранжировать по степени значимости.

2. Студентам необходимо разделиться на группы по 4-7 человек и обсудить решения относительно качеств и навыков. В итоге должен быть сформирован список из 10 наиболее важных качеств и навыков присущих руководителю, удовлетворяющих мнению всей команды. При этом каждый участник должен присудить каждому качеству баллы от 1 до 10.

3. Всей группой пересмотреть решение и подготовиться доложить его перед аудиторией. Изобразить на представленном графике «звезду успеха» менеджера. При этом отложить на оси среднее групповое значение баллов присвоенных качеству менеджера.

4. Каждая группа должна сообщить о решении. Убедитесь в том, что представитель вашей группы способен дать рациональные объяснения.

*Качества и навыки присущие руководителю:*

1) Руководитель должен иметь широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования.	21) Далек от конкретных проблем.
2) Чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы.	22) Склонен к авторитаризму.
3) Творческий подход и умение мотивировать себя и персонал.	23) Руководит процессом разработки стратегии.
4) Желание и способность сотрудничать.	24) Источник мотивации и

	воодушевления персонала.
5) Понимание результатов, умение планировать и выполнять планы.	25) Открытое всеохватывающее управление.
6) Способность идти на риск.	26) Делегирует полномочия.
7) Способность принимать решения.	27) Способность к интеграции.
8) Готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.	28) Ближе к рынкам, людям, продуктам.
9) Следует высоким этическим стандартам.	29) Харизматичен.
10) Умеет организовывать совещания команды.	30) Осуществляет тщательный сверхконтроль.
11) Заботится об информированности команды.	31) Проводит политику «разделяй и властвуй».
12) Вдохновляет членов команды.	32) Считает себя доминантной фигурой.
13) Заботится о клиентах.	33) Проницателен.
14) Увеличивает благосостояние членов команды.	34) Способствует созданию духа сплоченности.
15) Поощряет обучение и самообучение членов команды.	35) Является социальной фигурой.
16) Предвидит изменения.	36) Глобальное мышление.
17) Способен справиться с кризисом.	37) Ориентированность на партнерство.
18) Определяет стратегию.	38) Владение современными технологиями.
19) Инструктирует.	39) Учет многообразия культур.
20) Изолирован от персонала.	

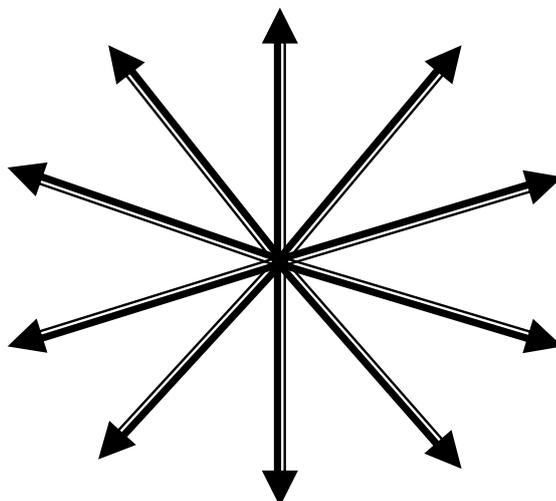


Рис.1. Звезда успеха менеджера

#### Задание 4.

Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, объясните возможные причины их возникновения, а также – к чему может привести в будущем данная проблемная ситуация, если своевременно не предпринять соответствующих мер.

#### *Ситуации:*

1. Вы являетесь руководителем недавно открывшегося предприятия, пытаетесь четко структурировать отношения внутри предприятия и добиться строгого выполнения дисциплинарных требований. Несмотря на высокую (по меркам города) зарплату, многие

ведущие специалисты, обращаются с заявлениями об увольнении.

2. Из беседы двух сотрудников крупного предприятия.

*Первый:* наш руководитель – тиран, и если я не выполню в срок очередное задание, то он меня уволит.

*Второй:* конечно, он строг, но, выполняя работу в срок, ты сможешь заручиться его доверием.

Почему их мнения столь различны?

3. Молодой работник на общем собрании сказал: «Мне не хотелось бы об этом говорить, но мне не нравится, что мои руководители решают за меня буквально все. Они совсем не дают мне проявить самостоятельность. Да и к другим работникам относятся также...». В роли директора предприятия продумайте ваши действия.

4. Партия некачественной продукции была выявлена слишком поздно, когда покупатели стали сообщать об этом по номеру телефона «горячей линии».

5. Работникам предприятия на втором собрании подряд не удастся утвердить коллективный договор, так как не достигнуто согласия по ряду вопросов.

6. Генеральный директор предприятия уволил менеджера по рекламе, так как разработанная им реклама не привела к ожидаемому результату.

7. Научные сотрудники исследовательского института своевременно предоставляют отчеты о проделанных экспериментах, проявляя изобретательность и неподдельный интерес к своей работе. Однако руководство института не раз обращало внимание на прогулы рабочего времени, значительной части своих подчиненных.

8. Один из работников предприятия уволился, так как привык к конкретной постановке задания и не смог работать, получив самостоятельность при выполнении своей работы.

9. В организации регулярно появляются слухи о несправедливости и предвзятости руководителя по отношению к своим подчиненным. Это объясняется тем, что за одно и то же нарушение трудовой дисциплины к работникам применяются разные меры.

10. На полученную предприятием сверхприбыль руководитель приобрел солидную офисную мебель для своего кабинета, так как деловые партнеры должны быть уверены в стабильности предприятия, а следующая прибыль может быть использована для ремонта основного производственного оборудования.

### ***Порядок выполнения работы***

1. Анализ ситуаций:

-место сложившейся ситуации (организация, рабочее место);

-участники ситуации (должность, количество).

2. Определение проблемы:

-формулировка проблемы;

-возможные причины данной проблемы.

3. Моделирование различных способов разрешения проблемы:

-определить степень важности данной ситуации;

-разработка возможных вариантов действий, изменений, преобразований для разрешения сложившейся ситуации.

4. Анализ возможностей организации, руководства (выбор конкретных методов, действий, которые организация, учитывая ее финансовое состояние, кадровый потенциал, сложность стоящих перед ней проблем, способна предпринять).

5. Корректировка стиля руководства:

-пересмотр некоторых норм, систем отчетности;

-определение времени и порядка введения изменений в жизнь предприятия.

6. Управление изменениями:

-наблюдение за степенью адаптации работников к изменениям;

-анализ эффективности внесенных изменений.

## Задание 5

Ознакомьтесь с ниже представленной ситуацией и ответьте на вопросы к ней.

В Ростове-на-Дону открылся новый автомобильный салон, где на продажу выставлены автомобили различных иностранных заводов-производителей. Все представленные модели относятся исключительно к представительскому классу и могут быть доступны обеспеченному или богатому контингенту. Помимо рекламы, размещенной на местном телевизионном канале и в интернете, менеджеры салона привлекли к работе девушек из рекламного агентства, которые должны были раздавать рекламные буклеты в центре города у престижных магазинов и бутиков состоятельным на вид прохожим. Так, каждая должна была за 4 часа работы распространить 150-200 буклетов. Менеджерам салона пришлось заплатить за услуги рекламного агентства несколько больше установленных расценок, так как их заказ был срочным.

Учитывая особенности ноябрьской погоды и тягу к походам по магазинам, девушки старались раздать побыстрее рекламные буклеты прохожим, даже если они совершенно не подходили на роль покупателей дорогих автомобилей, чтобы иметь возможность общаться друг с другом, рассматривать товары магазинов. Девушки также понимали, что в связи с загруженностью руководство рекламного агентства не станет контролировать их работу, а свою заработную плату они получают вовремя, независимо от качества работы.

И действительно рекламное агентство выполняло столько заказов сразу, что не всегда хватало времени и людей для проверки качества выполнения заказа. Об этом догадывались менеджеры автосалона, поэтому решили лично посмотреть, как осуществляется работа. Результатом их любопытства стало досрочное расторжение договора об оказании рекламных услуг с рекламным агентством.

Порядок выполнения работы

1. Коллективно обсудите описанную ситуацию и ответьте на вопросы:

Какой стиль руководства в данном случае использовался в рекламном агентстве? Почему?

Насколько серьезны нарушения, допущенные работницами агентства?

Можно ли усмотреть вину работниц агентства в финансовых издержках, которые понесли обе стороны, а также в негативном отношении, сформировавшемся у заказчика к агентству?

Как в данной ситуации повели бы себя вы, будучи руководителем рекламного агентства?

Как в данной ситуации вы бы себя повели, будучи менеджером автосалона, непосредственно заключившим контракт с рекламным агентством?

Каково было бы ваше поведение на месте работников рекламного агентства? Почему?

2. Самостоятельно разработайте рекомендации по улучшению качества работы для руководства рекламного агентства.

3. Обсудите написанные рекомендации в группе.

## Задание 6

Подделывать ли результаты расчетов?

Саша недавно работает в ДОМ.РУ, крупной телекоммуникационной компании. Ей поручено осуществить широкомасштабный проект по обучению сотрудников правилам обслуживания клиентов. Программу предложила Кристина, начальник отдела кадров, новый босс Саши. В компании ходят слухи, что этим проектом Кристина надеется повысить свою репутацию и получить долгожданное повышение. Конкуренция на рынке обостряется, и потому стратегия ДОМ.РУ требует, чтобы компания отличалась высочайшим уровнем сервиса. Это означает, что в компании должны работать лучшие люди, в особенности там, где происходят непосредственные контакты с клиентами. Предложенная Кристиной программа требует, чтобы каждый из 3 тыс. работников службы

обслуживания прошел недельный курс обучения. Стоимость проекта – приблизительно 40 млн. руб.

Программу разработала группа штатных сотрудников компании во главе с Кристиной. Но на ее реализацию у них просто нет времени, поэтому потребовался высококвалифицированный менеджер проекта. Саша с ее восьмилетним опытом, длинным послужным списком и знаниями в области финансов и организационного поведения подходила для этого как нельзя лучше. Однако, внимательно изучив предлагаемую программу, Саша обнаружила несколько неточностей в исходных предположениях, на которых базировались все остальные расчеты. Своими опасениями она поделилась с Денисом, координатором группы. Чем больше он рассказывал о том, как Кристина получила свои финансовые прогнозы, тем больше Саша убеждалась, что программа имеет ряд серьезных недостатков. Как она ни пыталась, самое большее, что удавалось «выжать» из 40 млн, это 20 часов обучения в расчете на человека, а не 40 часов, как все ожидали. Еще бы, при таких-то затратах!

Саша знала, что хотя программа разработана до ее прихода в ДОМ.РУ, подпись под итоговым документом ставить ей. Когда она рассказывала о выявленных недостатках и возможных последствиях Кристине, та нервно стучала карандашом по столу, а затем, прервав Сашу на полуслове, встала, перегнулась через стол и тихо сказала: «Саша, пересчитайте еще раз и сделайте так, чтобы при бюджете в 40 млн. обеспечивалось по 40 часов обучения каждого работника». На что Саша ответила: «Не думаю, что это возможно. Придется либо уменьшить число попадающих под программу сотрудников, либо увеличить затраты...» Кристина с застывшей улыбкой и ледяными глазами оборвала ее во второй раз: «Мне кажется, вы меня плохо понимаете. На карту поставлено очень многое. Пересчитайте еще раз». Пораженная неожиданной догадкой, Саша застыла на месте. Ей приказывают фальсифицировать результаты. Беспокойство нарастало в ее душе как снежный ком.

Вопросы к размышлению:

Что же ей делать? Что бы сделали вы?

1. «Пересчитали» еще раз. Кристина и ее коллеги потратили на проект массу времени и ждут, что ты будешь играть по их правилам. Ты не хочешь подвести группу. Кроме того, для тебя самой это прекрасная возможность выделиться.

2. Остались бы верны своим принципам и отказались подделывать результаты расчетов. Сказали бы Кристине, что готовы работать сверхурочно и выработали бы альтернативное предложение. В рамках того же бюджета можно сделать так, что работники, находящиеся в непосредственном контакте с клиентами, получают больше обучения, а все остальные – меньше.

3. Рассказали обо всем другим членам группы. Если они встанут на сторону Кристины, пригрозили бы поставить в известность исполнительного директора и совет директоров.

Задание 7

Реформа оплаты труда начинается сверху?

У Евгении появился редкий шанс: председатель совета директоров компании «Восток» предложил ей должность директора дочернего предприятия фирмы, специализирующегося на производстве аудиотехники. Предприятие, надо сказать, испытывало определенные трудности. Первое, о чем поинтересовалась Женя: «А совет директоров даст мне право самостоятельно решать все вопросы?». Ответ был положительным. Ситуация в корпорации была такова, что руководство готово было предоставить ей любые полномочия, если это спасет «Восток».

Женя знала, что ее первым шагом будет сокращение издержек. Трудозатраты также были слишком высоки, а качество продукции и время производства – ниже стандартов отрасли. Она понимала, что трудовой коллектив и руководство предприятия – это два

противоборствующих лагеря, и что для положительного результата ей нужно добиться сотрудничества на всех уровнях. Женя понимала, что ей придется просить и менеджеров, и рядовых работников пойти на серьезное уменьшение зарплаты, предложив в качестве стимула участие во всех проводимых переменах. Но она понимала, что все будут внимательно следить и за ее собственной зарплатой как показателем того, что чрезвычайные меры распространяются и на их инициатора.

Евгения стоит перед выбором. Она сознает, что ее ждут два года адской работы, бессонные ночи, редкое общение с семьей и друзьями, жесткое сопротивление подчиненных и отсутствие гарантии успеха. Даже если ей сохранят нынешний оклад директора, она все равно теряет в деньгах. Но если она вступит в должность с пониженным окладом и перспективой получения премий и акций компании по результатам ее личной работы, это будет важным сигналом коллективу: либо мы выплывем все вместе, либо все вместе утонем. Женя размышляет о том, что будет в случае провала. Многие факторы, влияющие на производство аудиотехники, находятся вне ее контроля. У самой корпорации серьезные проблемы. Пытаясь проанализировать положение дел со стороны, Женя верила, что ей удастся выровнять ситуацию. Но что она обнаружит, когда изучит обстановку изнутри! Что, если совет директоров остановит ее на полпути? Разве она и ее семья не должны получить компенсацию за риск и стресс, которым они подвергнутся? Может ли она рисковать собственным благополучием, чтобы дать подчиненным стимул к выполнению предлагаемого им плана?

Постановка проблемы:

Что бы сделали вы?

1. Согласились на год работы с существующим окладом директора и распространили бы информацию, что хотя при переходе в Восток и происходит снижение доходов, зато появляется уверенность, что можно изменить положение и ввести систему премий за успешную работу подразделения.

2. Согласились на меньший оклад и премиальные. Предложили бы совету Директоров и всем работникам сделать то же самое. Открыли бы сотрудникам доступ ко всей финансовой информации.

3. Настаивали на сохранении размера оклада. Вы знаете, что стоите этих денег и не хотите заставлять семью страдать материально и ухудшать качество жизни в переходный период.

#### **Критерии оценки:**

- балл 20 выставляется обучающемуся, если задание выполнено в полном объеме;
- балл 15 выставляется обучающемуся, если раскрыты более 70% вопросов;
- балл 10 выставляется обучающемуся, если раскрыто более 50%, но менее 70% вопросов;
- балл 5 выставляется обучающемуся, если раскрыто менее 70% вопросов или допущены серьезные ошибки в ответах;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если задание не выполнено.

**Комплект практических заданий по дисциплине «Менеджмент»  
Раздел 3 «Командообразование и лидерство»**

## Задание 1

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого это непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т.п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

*Вопросы для контроля:*

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

## Задание 2

У вас группа или единая команда?

Вспомните группу, в которой вам доводилось участвовать, и ответьте на следующие вопросы:

Вопрос	Полностью не согласен			Полностью согласен	
	1	2	3	4	5
1. В группе регулярно проводились рабочие встречи, которые посещали все студенты	1	2	3	4	5
2. Студенты разделяли одни и те же цели (относительно групповых заданий и итоговых оценок)	1	2	3	4	5

3. Основное внимание на встречах уделялось заданиям, дискуссии были продолжительны и активны	1	2	3	4	5
4. Конфликты и разногласия обсуждались до тех пор, пока группа не находила решения	1	2	3	4	5
5. Члены группы внимательно слушали друг друга	1	2	3	4	5
6. Мы действительно доверяли друг другу, говорили между собой о своих чувствах	1	2	3	4	5
7. Роли лидеров выполнялись поочередно и совместно; студенты брали на себя инициативу тогда, когда они были нужны группе	1	2	3	4	5
8. Каждый член группы находил способ внести свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
9. Я получил удовольствие от работы в этой группе	1	2	3	4	5
10. Мы полностью доверяли друг другу	1	2	3	4	5
11. Члены группы устанавливали обратную связь, которая способствовала большей эффективности	1	2	3	4	5
12. Каждый из студентов отвечал за свою часть работы и за успех всей группы	1	2	3	4	5
13. Члены группы уважали друг друга; нам нравилось работать вместе	1	2	3	4	5

Сумма баллов:

Как вы догадались, все вопросы относятся к проблеме сплоченности группы. Если вы оценили ее в 52 балла и более, ваша группа была настоящей командой. Поздравляем. Если вы набрали от 39 до 51 балла, значит, в группе существовало позитивное единство, причем оно могло развиваться. Если вы набрали от 26 до 38 баллов, единство в группе было слабым, возможно, участие в ней не принесло вам удовлетворения. Если группа получила менее 26 баллов, назвать вашу работу командной очень трудно.

Помните, что команда не возникает сама по себе. Отдельные ее участники, такие как вы, должны понимать, что значит работать в команде, и, естественно, соответствующим образом строить свои отношения в ней. Что вы могли бы сделать, чтобы наша студенческая группа начала приближаться команде? Проявили бы вы инициативу? Проявите ли вы ее в будущем?

### Задание 3

Многие организации для принятия решений по самым разным вопросам – от субсидирования колледжей и найма их выпускников до разработки новых продуктов – создают группы. Центр систем и исследований (SRC – System and Research Center) при отделении Аэрокосмических и оборонных исследований компании *Honeywell* использует эту методику с 1971 года, причем зачастую в весьма необычных ситуациях, например при назначении руководителей высшего звена.

«Сердцем» группового подхода SRC к принятию решений является Группа управления центром, в которую входят менеджеры высшего уровня, в том числе вице-президент Центра, инспектор, директор по кадрам и директора разных функциональных подразделений компании. Кроме работы в этой Группе, каждый из них возглавляет группу менеджеров в своем подразделении. Их подчиненные, в свою очередь, возглавляют другие группы, состоящие из менеджеров низового уровня. Группа управления центром

собирается каждые две недели и обсуждает разные вопросы планирования, управления кадрами и распределения ресурсов.

Недавно получил повышение директор компании по развитию бизнеса, тоже член этой Группы. В большинстве случаев подбор кандидатов на замещение постов такого уровня является исключительно прерогативой вице-президента, который действует при поддержке директора по персоналу. Другие директора, равные по статусу директору по развитию бизнеса, к этому не привлекаются. Но в SRC такие вопросы решает Группа управления центром.

Эта команда была очень заинтересована в том, чтобы на эту должность был назначен подходящий работник. Директор по развитию бизнеса отвечает за разработку и реализацию бизнес-планов и маркетинговых стратегий, а также за поддержку хороших взаимоотношений между компанией и ее потребителями. Поэтому, принимая это важное решение, Группа управления центром первым делом предложила другим руководителям высшего звена выдвинуть свои кандидатуры. После этого была проведена «мозговая атака».

Целью «атаки» было составление списка кандидатов. Мнения членов Группы о квалификации предложенных кандидатов разделились, но при составлении списка возможных кандидатов этот критерий был отложен. После завершения «атаки» вице-президент SRC дал членам Группы новое задание – собрать все сведения о каждом из кандидатов, вошедших в список. Через неделю состоялось собрание, на котором предстояло сузить исходный список претендентов.

На этом собрании члены Группы высказали свои предпочтения. Одни рассказывали о том, как их кандидат проявил себя на прежнем месте работы, другие подчеркивали личные качества своих кандидатур. И несмотря на различия в предпочтениях, уже через час Группа сократила список до пяти человек.

После собрания вице-президент встретился с начальниками пяти основных претендентов и сказал, что Группа намерена провести с ними собеседование. Одни из этих начальников восприняли новость негативно, другие – с энтузиазмом. После проведения собеседований было организовано собрание для выбора наилучшего кандидата.

По правилам Группы управления центром с окончательной кандидатурой должны согласиться все ее члены. Конечно, отобранный в итоге человек может не быть «номером 1» по мнению всех членов группы, следовательно, ни один из них не мог быть предпочтителен для всей Группы. Но принять общее решение и согласиться с ним должны были все члены Группы.

Два кандидата из пяти отсеялись очень быстро, поскольку им не хватало опыта, который, по мнению Группы, был для такой работы обязательным. После часовой дискуссии Группа отвергла одного претендента, который, по ее мнению, не был склонен к стилю менеджмента, основанному на участии рядовых сотрудников, а именно такой стиль был необходим в среде SRC.

В итоге мнения разделились между двумя оставшимися кандидатами, каждый из которых вполне подходил для новой должности и хотел работать на этом месте. Более полутора часов члены Группы обсуждали их квалификацию и стиль менеджмента, и решение было принято. Оно удовлетворило всех членов Группы и кандидату предложили занять новую должность.

*Вопросы для контроля:*

1. Что вы думаете о процессе принятия групповых решений в SRC? Позволяет ли он достичь чего-то большего, чем просто правильные решения?

2. Какую роль во время встреч группы играют разные стили коммуникации? Как на их результатах могут сказаться разного рода барьеры, препятствующие эффективным коммуникациям?

3. Как вы считаете, решение, принятое группой, лучше или хуже решения, которое принял бы единолично вице-президент Центра? А как насчет временных затрат, связанных с принятием групповых решений?

4. Каковы потенциальные выгоды и затраты, связанные с принятием групповых решений?

5. Какого типа решения больше всего подходят для того, чтобы их принимали групповым методом? Какие меньше всего?

#### Задание 4

1. Группа слушателей делится на команды (5-6 чел.), каждая из которых выбирает своего руководителя (лидера) из слушателей имеющих организаторские способности. Все члены команды рассматривают «производственную ситуацию», готовят ответ, лидер устанавливает очередность выступлений членов команды.

2. Ситуацией управляет преподаватель (ведущий).

3. Для окончательной оценки правильности ответа избирается комиссия по трудовым спорам (3-5 чел.), возглавляемая председателем, выбранным из ее членов.

#### *Характеристика проблемной ситуации*

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 придется 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.

*Рабочие:*

—Платите за сверхурочные по 20 усл. ед.

—*Рабочий Крюков (опытный, авторитетный, 40 лет):*

– Надоело через день оставаться после работы. Полдня сидели без дела. Не можете организовать работу, а мы отдуваемся, да еще бесплатно. Платите, а не хотите платить – привозите вовремя, а 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 еще за разговоры?! Машины надо разгружать, а у тебя люди домой собралась! Почему ничего не можешь сделать?!

*Мастер:*

–Самому надо вовремя подвоз организовывать. Полдня люди без работы болтались.

*Начальник цеха:*

–Не твое дело! Зови бригаду!

Приходит бригада. От ее имени выступает Крюков, требуя уплатить 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 идет в другой цех, где уже работает вторая смена, и договаривается с ее 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, ушел, не дожидаясь конца разгрузки.

На следующий день, придя на работу, он узнал, что Крюков и еще 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, (погрузочно-разгрузочные работы выполняла бригада с повременной, а не сдельной формой оплаты труда), 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:*

– Сколько времени работали? Один час. 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 подъемник.

*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 прошел вовремя инструктаж и был неожиданно отстранен от работы.

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

*Заместитель директора издает 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 подчиненными 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 уволилось пять человек.

#### *Порядок разработки ситуации*

Учитывая сложность проблемной ситуации, слушателей необходимо ознакомить с некоторыми исходными теоретическими положениями.

Конфликт – столкновение противоположных интересов, взглядов, целей, позиций, мнений двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит конфликтная ситуация, а также противоположные средства достижения цели. Для возникновения разрастания конфликта необходим инцидент (повод), когда одна сторона начинает действовать, ущемляя (пусть неумышленно) интересы другой:

При этом эмоции нарастают, как снежный ком. Следовательно, руководитель, получив информацию о конфликте, должен немедленно принимать меры, не дожидаясь его разрастания. Уменьшить вероятность ошибок и негативные последствия конфликта можно, придерживаясь такого алгоритма:

1. Изучение конфликтной ситуации, определение динамики и зоны распространения конфликта, предварительное выявление оппонентов, объекта конфликта, инцидента.

2. Локализация ситуации – ограничение числа свидетелей конфликта во избежание на первых порах утечки сведений и исключения тем самым дальнейшего разрастания конфликта.

3. Анализ конфликтной ситуации:

-раздельный опрос конфликтующих сторон и свидетелей конфликта, знакомство с характеристиками и материалами и т.п.;

-всестороннее изучение участников и свидетелей конфликта, учет их индивидуально-психологических особенностей, дополнительный сбор материалов, выявление психологического климата в коллективе и т.п.;

-мысленное моделирование конфликтной ситуации на основе полученной информации и идентификация модели конфликта с оригиналом.

4. Разработка и анализ вариантов разрешения конфликта.

5. Выбор метода (педагогического или административного) и формы разрешения конфликта.

6. Проверка адекватности выбранного метода и формы разрешения конфликта целям производства.

7. Реализация выбранного и проверенного варианта разрешения конфликта.

8. Оглашение результатов разрешения конфликта.

9. Снятие возникающего психологического напряжения (фрустрации) у оппонентов.

С учетом приведенного алгоритма разрешения конфликтных ситуаций следует рассмотреть вопросы:

Кто виноват в этой производственной ситуации?

Какой ущерб нанесен цеху?

Как можно было разрешить производственный конфликт? Определить по 10-балльной системе степень виновности в производственном конфликте каждого из участников, указав последовательность (очередность).

Оценка деятельности команд:

Председатель комиссии по трудовым спорам объявляет регламент выступающих: для лидера 5-7 мин, для членов команды 3-5 мин Он же объявляет критерии оценки команд:

1. Правильность и убедительность ответа.

2. Знание законов и умение применять их на практике (в работе бригады, участка, цеха).

3. Способность аргументировать конкретными примерами из производственной деятельности.
4. Соблюдение регламента.
5. Социальная активность членов команды.

Оценка производится по трехбалльной системе. По ее результатам подводятся итоги, объявляются победители, отмечаются положительные моменты и неудачи в разрешении ситуации.

#### Задание 5

Как решить конфликтную ситуацию с исполнителями вашего заказа на рекламную конструкцию

Компания ООО «Финансовый центр» – Нижегородская компания по оказанию консалтинговых услуг в сфере финансов (г.Нижний Новгород) – ведет политику расширения собственной сети дистрибуции. В 2009 году руководством фирмы было принято решение об открытии дополнительного офиса в одном из районов г.Нижнего Новгорода ООО «Финансовый центр» выкупила в собственность первый этаж трехэтажного здания ООО «Вся мебель» в сентябре 2009 года.

«Исторически» за годы работы ООО «Финансовый центр» была выработан принцип корпоративного оформления помещения (включая рекламу). Поэтому было принято решение и выделены средства из бюджета на изготовление и монтаж светового короба (панель-кронштейн) на одной из сторон здания.

Договор был заключен с ООО «Зверь-НН» – отличной компанией, которая постоянно качественно и в срок выполняла условия соглашения – изготовление, согласование с Рекламной службой города и монтаж конструкции.

Однако, все оказалось не так просто. Для получения разрешения на монтаж конструкции доверенный сотрудник ООО «Зверь-НН» должен был первоначально получить письменное согласие собственников здания, а также согласовать макет рекламы (светового короба) с Главным Художником Города.

Компания в общем-то правильно поступила, согласовав макет прежде с Главным Художником Города, начав с самого сложного. Тогда никто не мог предположить, что собственник остальной части здания – ООО «Вся мебель» – Екатерина Ивановна Мусева откажет подписать макет размещения светового короба, на размещение которого лично дала согласие при деловой встрече с Андреем Савиным (директор ООО «Финансовый центр»). Когда Андрею сотрудник ООО «Зверь-НН» доложил о происшедшем, Савин пошел к Мусевой для разъяснения ситуации. Итогом разговора с Мусевой стал, можно сказать, ультиматум – либо вам рекламу делает ООО «Дизайн и Реклама» и я подписываю макет, либо придется оставить ваш рекламный проект нереализованным. Дело в том, что у собственника Мусевой на этой же части здания было расположено настенное панно (реклама от ООО «Вся Мебель»), а с ООО «Дизайн и Реклама», наверняка, есть какая-то личная взаимосвязь...

Что делать Андрею? Он согласился – расторг контракт с ООО «Зверь-НН» и подписал соглашение с ООО «Дизайн и Реклама». Новый «партнер» странно удивил Андрея – цены по договору оказались почти в 2 раза ниже. Этот факт насторожил Андрея, однако макет компания предоставила тот же, да и сравнение используемых материалов показало полное соответствие. Итак, в 2 ноября 2009 года был подписан договор, а 11 ноября Андрей увидел лист согласований с госпожой Мусевой. Но тут случилось очень неприятное событие – в Рекламной Службе Города начались перестановки – кадровые, законодательные – поменялось постановление о размещении наружной рекламы, поменялась этапность согласования рекламного места и конструкции. В общем, серьезные перестановки тянулись с ноября по апрель. В апреле возобновился процесс согласования, однако здесь ждало много разочарований.

Во-первых, теперь законодательство требовало 2 дополнительных документа –

техническое заключение и экспертное заключение на световой короб. Андрей и ООО «Дизайн и Реклама» оплатили подготовку данного документа 50/50. Однако здесь началась целая череда непонятных ситуаций:

1. По договору согласование занимается ООО «Дизайн и Реклама»
2. Андрей полагается на их добросовестную работу, однако ознакомился с законом и следил за работой партнера
3. Все тянется слишком долго – теряются некоторые документы по коробу в РСГ
4. Документы восстанавливаются
5. Затем оказывается, что размеры изготовленного короба не соответствуют понятию панель-кронштейн (именно так называется наша конструкция по новым правилам)
6. Документы ООО «Дизайн и Реклама» переделывает в соответствие с п.5, в них заменяется понятие панель-кронштейн на «настенное панно»
7. Заявку так и не подали – причины не объясняются
8. Андрей забирает пакет документов на рекламную конструкцию у ООО «Дизайн и Реклама» и отправляется в Рекламную Службу Города
9. Заявку не принимают. Дело в том, что переделаны все документы за исключением одного – лист согласования макета. Почему? Панель-кронштейн (световой короб) должен по требованиям Андрея монтироваться на угол здания и быть виден прохожим и проезжающим с двух сторон. А вот настенное панно должно крепиться полностью на стену и будет видно только тем, то находится «лицом, или напротив» к зданию и, естественно, с одной стороны.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Почему участие работников в процессе перемен, как правило, в высшей степени желательно?
2. Опишите концепцию ОР и обсудите, как она взаимосвязана с организационным развитием.
3. Каков наиболее эффективный метод разрешения конфликта в прибыльной и неприбыльной организациях, а также в новом рискованном предприятии. Обязательно учтите разницу организаций этих типов.
4. Сравните различные методы вмешательства ОР и приведите примеры, когда каждый из них был эффективен в известных вам организациях.
5. Почему поддержка высшего руководства – одно из обязательных условий эффективной программы ОР?

#### Задание 6

Жизнь устроена так, что своих руководителей на работе мало кто из подчиненных любит. Нередко возникают конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

- исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;
- научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного» руководителя – модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы служите не отдельному лицу, а вашей организации и ее целям;
- искать точку соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя. Если в чем-то вы с ним расходитесь, то в другом можете и сойтись;
- испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и

предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

Заметим, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить.

Попробуйте отнести к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

*Вопросы для контроля:*

1. Если непосредственный руководитель, по вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у вас раздражение, то что из предложенного ранее вы постарались бы применить на практике?

2. Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации вы бы испробовали?

3. Как вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями?

### Задание 7

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезныйстораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы. Например,

распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

*Вопросы для контроля:*

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?

2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?

3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

### Задание 8

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

В прошлом году в отдел поступила на работу новая сотрудница – К.И. Алексина – молодая, симпатичная женщина, которая оканчивает заочно Московский университет

коммерции. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника. Алексина имеет заметные успехи в работе, в изучении рынка основной продукции АО – гидравлических приводов.

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

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

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

*Вопросы для контроля:*

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

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

На основе этого предложите способ разрешения конфликтной ситуации.

После этого сравните составленную вами карту конфликта с приведенной ниже (рисунок 5.5), сделайте необходимые для себя выводы.



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

### **Критерии оценки:**

- балл 20 выставляется обучающемуся, если задание выполнено в полном объеме;
- балл 15 выставляется обучающемуся, если раскрыты более 70% вопросов;
- балл 10 выставляется обучающемуся, если раскрыто более 50%, но менее 70% вопросов;
- балл 5 выставляется обучающемуся, если раскрыто менее 70% вопросов или допущены серьезные ошибки в ответах;
- балл 0 выставляется обучающемуся, если задание не выполнено.

**Комплект заданий для контрольных работ  
по дисциплине «Менеджмент» (для заочной формы)**

Контрольная работа выполняется обучающимися заочной формы обучения во 2 семестре и является допуском к промежуточной аттестации.

Методические указания для выполнения контрольных работ.

Тематика контрольных работ

Студент выполняет контрольную работу в виде ответов на вопросы задания, которое содержит два теоретических вопроса, требующих раскрытия сущности, содержания и инструментариев решения рассматриваемой проблемы и один вопрос, предусматривающий обоснование ответа на основе экспертно-аналитического подхода, полученного студентом по материалам предприятия, структурного подразделения, функционального звена в соответствии с местом и характером его работы.

Каждый из трех нижеприведенных вариантов (А, В, С) содержит 10 заданий. Во время установочной сессии преподавателем выбирается вариант для студента, а номер конкретного задания определяется последней цифрой номера его зачетной книжки.

В конце работы следует привести список используемой литературы. Аттестацию контрольной работы студент получает после собеседования с преподавателем.

**ВАРИАНТ А**

**Задание 1**

1. Эволюция управленческой мысли.
2. Типы органических структур управления организациями.
3. Совместные ценности, их роль в управлении предприятием, на котором Вы работаете.

**Задание 2**

1. Признаки систем, системообразующие факторы и структурообразующие части систем.

2. Теории процесса мотивации.

3. Что такое репутация фирмы и в чем она проявляется применительно к предприятию, на котором вы работаете?

**Задание 3**

1. Принципы управления и механизм их реализации.

2. Стратегическое управление организацией.

3. Какой стиль управления практикуется на предприятии, где Вы работаете, в чем его недостатки? Какого стиля управления вы придерживаетесь и почему?

**Задание 4**

1. Формальное и неформальное в управлении.

2. Управленческие решения: понятие, классификация, структура.

3. Контроль и инструментарии его осуществления на предприятии, где Вы работаете?

**Задание 5**

1. Эволюция интерпретации методов в отечественной науке управления.

2. Внутрифирменное планирование как важнейшая функция внутрифирменного менеджмента.

3. Ваше отношение к конфликтам? Методы управления ими на Вашем предприятии.

**Задание 6**

1. Развитие методического инструментария зарубежными школами менеджмента

2. Структура и взаимосвязь внутренних факторов мотивации и внешних стимулов экономического поведения менеджера.

3. Как осуществляется координация на предприятии, на котором Вы работаете?

#### Задание 7

1. Организация как управленческий объект. Классификация организаций.
2. Стратегическое управление организаций.
3. В какой мере реализуется принцип управления посредством делегирования на предприятии, на котором Вы работаете?

#### Задание 8

1. Формы организации системы менеджмента.
2. Теории содержания мотивации.
3. Охарактеризуйте организационную структуру управления предприятием, на котором Вы работаете?

#### Задание 9

1. Организационные структуры управления и характеристика их основных элементов.
2. Сущность, принципы и состав самоменеджмента.
3. Охарактеризуйте внутреннюю коммуникацию на предприятии, на котором вы работаете.

#### Задание 0

1. Типы бюрократических структур управления организациями.
2. Целепостановка в управленческой деятельности
3. Как проявляется лидерство в управлении организаций (службой, отделом), где Вы работаете?

### ВАРИАНТ В

#### Задание 1

1. Управленческий труд и его специфика.
2. Механизм менеджмента.
3. Охарактеризуйте организационную структуру управления предприятием, на котором Вы работаете.

#### Задание 2

1. Процесс управленческого труда в организации.
2. Стратегия и тактика менеджмента.
3. Охарактеризуйте проявление власти и партнерства в организации, где Вы работаете.

#### Задание 3

1. Системный подход к управлению организацией.
2. Партиципативные методы управления в современных условиях.
3. Оцените эффективность управления организацией, в которой Вы работаете.

#### Задание 4

1. Основные типы управленческих структур.
2. Коммуникация как основа выживания предприятия в рыночных условиях.
3. Как проявляется профессионализация управления в организации, где Вы работаете.

#### Задание 5

1. Классификация видов управления.
2. Процесс принятия и реализации управленческих решений.
3. Методы управления, их классификация. Какие методы управления преимущественно используются Вами (Вашим руководителем)?

#### Задание 6

1. Управленческие информационные системы и их характеристика.
2. Теории мотивации и их характеристика.
3. Охарактеризуйте систему менеджмента организации, в которой Вы работаете.

#### Задание 7

1. Концептуальная модель внутрифирменного менеджмента и ее характеристика.
2. Стиль управления и подходы к его классификации.
3. Перечислите стратегии развития фирмы и проанализируйте на конкретных примерах

возможности и трудности реализации каждой из них.

#### Задание 8

1. Функции управления: понятие, классификация. Развитие и совершенствование инструментальных и появление новых функций управления в условиях перехода к рыночной экономике.

2. Динамика групп и лидерство.

3. Механизм формирования мотивирующей среды и его реализация в вашей организации.

#### Задание 9

1. Принципиальные основы глобального менеджмента.

2. Процесс управления и характеристика его этапов.

3. Какая теория руководства, на Ваш взгляд, может быть адаптирована к реальной практической деятельности?

#### Задание 0

1. Принципы управления и их развитие в XX столетии.

2. Функциональный менеджмент, его составные элементы и взаимосвязь между ними.

3. Охарактеризуйте жизненный цикл Вашей организации и ее культуру.

### ВАРИАНТ С

#### Задание 1

1. Охарактеризуйте содержание и взаимосвязь основных функций менеджмента, их изменение в условиях перехода к рынку.

2. Охарактеризуйте принципы и концепцию инновационного менеджмента

3. Проанализируйте группы факторов внешней среды организации, в которой Вы работаете, и оцените степень их влияния на внутрифирменное управление.

#### Задание 2

1. Охарактеризуйте развитие теорий руководства.

2. Процесс и методы проектирования организационных структур управления.

3. Проанализируйте сильные и слабые стороны организации, в которой Вы работаете.

Покажите связь внешней и внутренней среды организации.

#### Задание 3

1. Опишите принципы управления современной организацией.

2. Характеристика основных типов организационных структур управления.

3. Опишите факторы, способствующие мотивации персонала в вашей организации и предложите реалистичные рекомендации и план действий по ее усовершенствованию.

#### Задание 4

1. Охарактеризуйте содержание основных этапов процесса выбора стратегии организации

2. Охарактеризуйте систему методов управления современной организацией.

3. Проанализируйте структуру целей Вашей организации и постройте ее дерево целей.

Оцените, как Ваши индивидуальные цели и цели Вашего подразделения вписываются в цепочку «цель – средство – результат».

#### Задание 5

1. Охарактеризуйте методы и модели принятия управленческих решений.

2. Охарактеризуйте содержание основных этапов процесса стратегического планирования.

3. Используя одну из моделей управления, опишите деятельность известного Вам менеджера, определите его сильные и слабые стороны и направления улучшения.

#### Задание 6

1. Опишите цели организации, их классификацию и требования, предъявляемые к ним.

2. Охарактеризуйте концепцию и основные принципы глобального менеджмента.

3. Опишите и проанализируйте способы управления конфликтами в Вашей

организации. Что Вы можете посоветовать для улучшения управления конфликтами?

Задание 7

1. Охарактеризуйте роль и способы информационного обеспечения управления.
2. Охарактеризуйте концепцию жизненного цикла организации.
3. Разработайте схему реализации процесса контроля в Вашей организации. Опишите ситуацию, где бы контроль отрицательно воздействовал на людей.

Задание 8

1. Охарактеризуйте содержание, характер и специфику управленческого труда.
2. Опишите концепцию внутрифирменного менеджмента.
3. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в Вашей либо известной Вам организации.

Задание 9

1. Характеристика и последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.
2. Особенности системного подхода к управлению организацией.
3. Опишите как реализуется функция координации в Вашей или известной Вам организации, подразделении. Предложите рекомендации по улучшению способов координации.

Задание 0

1. Охарактеризуйте суть и содержание мотивационного механизма в системе менеджмента.
2. Методы анализа сильных и слабых сторон менеджмента в социально-экономической системе.
3. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случай, когда стиль руководства сдерживает развитие и вступает в противоречие с методами управления.

**Выполнение контрольной работы является обязательным элементом изучения дисциплины для допуска к текущей аттестации**

**Комплект тестовых заданий к экзамену (пример)**

1. Каждому типу предприятий подберите наиболее соответствующую ему структуру управления:

- 1) малые предприятия с несложным производством;
- 2) средние предприятия, выпускающие относительно ограниченную номенклатуру продукции;
- 3) крупные предприятия с широкой номенклатурой выпускаемой продукции:
  - а) линейно-функциональная структура управления;
  - б) линейная структура управления;
  - в) дивизиональная структура управления.

2. К линейно-функциональной структуре управления можно отнести следующие утверждения:

- а) наиболее простая структура управления, которая полностью «замыкается» на одном человеке – руководителе;
- б) «временная» структура, направленная на решение конкретных задач;
- в) структура управления, предопределяющая руководство со стороны отдельных подразделений, таких как плановый, технический, финансовый отделы и т.п.;
- г) структура управления, используемая при наличии отдельных подразделений, географически удаленных от головной компании.

3. К «временным» структурам управления, направленным на решение конкретных задач, относятся:

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) проектная;
- г) дивизиональная.

4. Базой для построения организационной структуры управления является:

- а) производственная структура предприятия;
- б) структура отрасли, в которой функционирует предприятие;
- в) ассортимент выпускаемой продукции.

5. К преимуществам матричной структуры управления предприятием относятся:

- а) простота структуры;
- б) гибкость реагирования на требования рынка;
- в) сокращение расходов на управление;
- г) улучшение координации работ.

6. Штабная структура управление предприятием предполагает создание при основных звеньях ... структуры... подразделений (вставить пропущенные слова):

- а) дивизиональной, линейных;
- б) линейной, штабных;
- в) штабной, функциональных;
- г) функциональной, дивизиональных;
- д) линейной, функциональных;
- е) дивизиональной, матричных.

7. Наиболее предпочтительной для предприятий с региональными отделениями является:

- а) линейно-функциональная организационная структура управления;
- б) матричная организационная структура;
- в) дивизиональная организационная структура.

8. Для научно-исследовательских организаций, занимающихся разработкой и внедрением в

производство новых товаров предпочтительна следующая организационная структура управления:

- а) линейная организационная структура управления;
- б) линейно-функциональная организационная структура управления;
- в) матричная организационная структура управления.

9. Какие из перечисленных функций управления можно отнести к макро-функциям:

- а) разработка стратегии развития компании;
- б) организация материально-технического снабжения;
- в) управление производством.

10. Какие из перечисленных функций управления можно отнести к частным функциям:

- а) финансовый учет и анализ;
- б) разработка кадровой политики;
- в) планирование производственной деятельности.

11. К недостаткам функциональной организационной структуры можно отнести:

- а) отсутствие функциональных специалистов и неполная и недостаточно надежная информация на различных уровнях управления;
- б) появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
- в) «эффект бутылочного горла»;
- г) затруднение координации деятельности организации.

12. Какой вид структуры не относится к дивизиональным организационным структурам?

- а) ориентированная на потребителя;
- б) региональная;
- в) структура типа конгломерата;
- д) продуктовая.

13. Адаптивные структуры – это...

14. ...позволяет фирме легче справиться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологий или удовлетворения потребностей покупателей:

- а) матричная ОСУ;
- б) продуктовая ОСУ;
- в) региональная ОСУ;
- г) ориентированная на потребителей ОСУ.

15. Конкуренция со стороны собственных подрядчиков и невозможность отследить качество производства являются недостатками...

- а) линейно-функциональных ОСУ;
- б) дивизиональных ОСУ;
- в) программно-целевых ОСУ;
- г) оболочечных ОСУ.

16. Основным параметром, характеризующим организационную структуру, не является:

- а) адаптация;
- б) сложность;
- в) централизация;
- г) формализация.

17. Понятие «организация» не употребляется в значении:

- а) как процесс, связанный с воздействием;
- б) как название предприятия;
- в) как свойство, атрибут объекта;
- г) как социальный институт.

18. Между элементами ОСУ существуют связи:

- а) прямые;
- б) вертикальные;
- в) косвенные;
- д) сильные.

19. К бюрократическому типу относятся следующие ОСУ:

- а) дивизиональные;
- б) матричные;
- в) функциональные;
- г) сетевые

20. Укажите правильный ответ:

- 1. Менеджмент – тип рационального управления в условиях либеральной экономики.
- 2. Менеджмент – управление видами деятельности человека в социально-экономической системе.
- 3. Менеджмент – тип управления, ориентированный на рынке.

21. Найдите соответствие:

*Главные проблемы экономики и менеджмента организации:*

*Научные школы и подходы:*

- |  |  |
|--|--|
| 1. Усиление управленческого контроля за всеми параметрами бизнеса                      | а) ситуационный подход                               |
| 2. Адаптация к растущим изменениям и максимальное использование потенциала организации | б) научный менеджмент и классическая школа           |
| 3. Эффективное функционирование крупных организаций                                    | в) школа человеческих отношений и поведенческих наук |
| 4. Усиление конкурентного статуса на рынках и эффективная реализация целей организации | г) формирующиеся подходы и теории                    |
| 5. Максимизация выпуска продукции  | д) количественный и системный подход                 |

22. Найдите соответствие:

*Критерии классификации*

*Цели*

- |                        |  |
|------------------------|--|
| 1. Период установления | а) количественные, качественные  |
| 2. Содержание          | б) маркетинговые, инновационные, кадровые, производственные, финансовые, |
| 3. Функции             | административные   |
| 4. Среда               | в) постоянные, разовые   |
| 5. Измеримость         | г) экономические, организационные, научные, социальные, политические     |
| 6. Повторяемость       | д) стратегические, оперативные, тактические                              |
|                        | е) внутренние, внешние   |

23. Укажите правильный ответ:

Этапность процесса постановки целей заключается в следующем:

- 1. оценка ситуации – долгосрочные цели – общие цели – краткосрочные цели.
- 2. долгосрочные цели – краткосрочные цели – общие цели – оценка ситуации.
- 3. общие цели – оценка ситуации – долгосрочные цели – краткосрочные цели.

24. Укажите правильный ответ:

Цикл менеджмента складывается из следующих фаз:

- 1. определение условий и организации работ – руководство – исполнение и мотивация – планирование
- 2. планирование – исполнение и мотивация – руководство – определение условий и организации работ
- 3. планирование – исполнение и мотивация – руководство – определение условий и организации работ

4. планирование – руководство – определение условий и организации работ – исполнение и мотивация

25.Найдите соответствие:

*Понятие:*

1. Управляемая система
2. Управляющая система

*Содержание:*

- а) элементы и подсистемы, обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных благ
- б) элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс управления

26.Укажите основные принципы, которым необходимо следовать при управлении социально-экономической системой:

1. принцип динамичности
2. принцип иерархичности
3. принцип адекватности
4. принцип необходимого разнообразия
5. принцип противоречивости
6. принцип обратной связи
7. принцип сущности

27.В теории менеджмента и функциям управления относятся:

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 1. интенсификация | 5. мотивация     |
| 2. координация    | 6. интеграция    |
| 3. планирование   | 7. организация   |
| 4. эффективность  | 8. специализация |

28.Найдите соответствие:

*Данная классификация организаций была предложена:*

- I. Минцбергом
- II. Парсонсом
- III. Бло и Скоттом

*Типы организаций*

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| 1. общей выгоды        | 8. деловые концерны     |
| 2. общественного блага | 9. поддержания образцов |
| 3. предпринимательские | 10. миссионерские       |
| 4. политические        | 11. инновационные       |
| 5. интегративные       | 12. поддерживающие      |
| 6. профессиональные    | машинной бюрократии     |
| 7. производящие        |                         |

29.Организацию можно рассматривать как:

1. социальную систему
2. достижение согласованности в работе всех звеньев
3. функцию управления
4. внутреннюю упорядоченность, согласованность частей системы
5. управляющую систему

30.Ключевыми понятиями структур управления являются:

- |             |               |
|-------------|---------------|
| 1. элементы | 4. звенья     |
| 2. системы  | 5. полномочия |
| 3. связи    | 6. решения    |

31.Найдите соответствия:

*Тип организационной структуры:*

1. проектная
2. линейно-функциональная

*Характеристика:*

- а) эффективна там, где аппарат управления выполняет часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции
- б) ориентирована на ускоренную реализацию сложных программ

32.Найдите соответствия:

*Понятие*

*Содержание*

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1. Цель управленческого труда (УТ) | а) управляющее воздействие, которое выражается в управленческом решении   |
| 2. предмет УТ                      | б) средства орг. и вычислительной техники, информация, как средство связи |
| 3. характеристика УТ               | в) создание условий для достижения целей организации                      |
| 4. продукт УТ                      | г) умственный труд, работа с людьми, творческий характер                  |
|                                    | д) люди, их трудовая деятельность, информация                             |

33.Найдите соответствия:

*Критерии классификации:*

*Типы управленческих решений*

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. по времени             | а) технологические, технические, организационные, социальные, экономические            |
| 2. по степени охвата      | б) перспективные, текущие  |
| 3. по функциям управления | в) организационно-технические, социально-экономические                                 |
| 4. по глубине воздействия | г) оперативно-распорядительные, хозяйственно-руководящие, нормативные, законодательные |
| 5. по содержанию          | д) одноуровневые, многоуровневые   |
| 6. по характеру           | е) общие, частные  |

34.В системе перспективного планирования выделяют:

- 1) оперативное планирование
- 2) долгосрочное планирование
- 3) краткосрочное планирование

### **Критерии оценки:**

Экзамен проводится в системе Эдукон в форме тестирования:

91-100 баллов (оценка «отлично») выставляется обучающемуся, глубоко и прочно усвоившему материал, исчерпывающе, грамотно и логически стройно его излагающего. Представлена схема (если в ответе на вопросе есть конструктивные элементы) Соответствующие знание, умения и владение сформированы полностью.

76-90 баллов (оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, твердо знающему материал, грамотно и по существу излагающего его. Обучающийся не допускает существенных неточностей в ответе на вопросы. Соответствующие знание, умения и владение сформированы в целом полностью, но содержат отдельные пробелы.

61-75 баллов (оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, который имеет знания только основного материала, но не усвоил его детали, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения последовательности в изложении материала. Обучающийся показывает общее, но не структурированное знание, в целом успешное, но не систематическое умение и владение соответствующих компетенций.

0-60 баллов (оценка «не удовлетворительно») выставляется обучающемуся, который не усвоил значительной части материала, допускает существенные ошибки. Обучающийся показывает фрагментарные знания (или их отсутствие), частично освоенное умение (или его отсутствие), фрагментарное применение навыка (или его отсутствие) соответствующих компетенций.