

Министерство сельского хозяйства РФ
ФГБОУ ВО Брянский государственный аграрный университет

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

О.А. Швецова

МЕНЕДЖМЕНТ. ПРАКТИКУМ.

Учебно-практическое издание
для практических занятий и самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Брянская область
2016

УДК 339.138 (07)
ББК 65.290-2
Ш 34

Швецова О.А. Менеджмент. Практикум: учебно-практическое издание для практических занятий и самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. – Брянск. – Изд-во Брянского ГАУ. – 2016. – 38 с.

Учебное пособие предназначено для практических занятий, самостоятельной работы студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (профиль «Экономика предприятий и организаций», профиль Бухгалтерский учет, анализ и аудит, профиль Финансы и кредит).. В пособии представлены вопросы для обсуждения, тестовые задания и материалы для проведения деловых игр по основным темам дисциплины «Менеджмент», большое количество схем и таблиц.

Рецензент:

ст. преподаватель кафедры информационных систем и технологий
Н.А. Войтова

Рекомендовано решением Учебно-методического совета экономического факультета Брянского государственного аграрного университета протокол № 6 от 23 марта 2016 г.

© Брянский ГАУ, 2016
© Швецова О.А., 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»	5
ТЕМА 1. ПОТРЕБНОСТЬ И НЕОБХОДИМОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА	9
Вопросы для обсуждения.....	9
Тестовые задания.....	9
Управленческая ситуация для анализа «Деятельность современного менеджера».....	12
Управленческая ситуация для анализа «Российская модель менеджмента».....	13
ТЕМА 2. ВЛАСТЬ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ	14
Вопросы для обсуждения.....	14
Тестовые задания.....	14
Управленческая ситуация для анализа «Принцип Парето как способ принятия управленческих решений».....	15
Деловая игра «Слалом».....	15
ТЕМА 3. СУЩНОСТЬ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ	18
Вопросы для обсуждения.....	18
Тестовые задания.....	18
Управленческая ситуация для анализа «Функции управления».....	19
ТЕМА 4. МЕХАНИЗМЫ И МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	20
Вопросы для обсуждения.....	20
Тестовые задания.....	20
Управленческая ситуация для анализа «Методы управления».....	22
ТЕМА 5. МОТИВАЦИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	22
Вопросы для обсуждения.....	22
Тестовые задания.....	23
Управленческая ситуация для анализа «Роль мотивации в деятельности организации».....	23
Управленческая ситуация для анализа «Пирамида А. Маслоу».....	24
ТЕМА 6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА	24
Вопросы для обсуждения.....	24
...Управленческая ситуация для анализа «Коммуникации в управлении персоналом».....	25
ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ	26
Вопросы для обсуждения.....	26
Тестовые задания.....	26
Управленческая ситуация для анализа «Современные организационные структуры».....	27
Построение структур управления.....	28
Задание №1.....	28

Задание №2.....	29
Задание №3.....	30
Задание №4.....	30
ТЕМА 8. ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	31
Вопросы для обсуждения.....	31
Тестовые задания.....	32
Управленческая ситуация для анализа «Жизненный цикл организации».....	33
ТЕМА 9. ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ.....	33
Вопросы для обсуждения.....	33
Тестовые задания.....	33
Деловая игра «Полет на луну»	35
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	36
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ».....	36

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»

Цель дисциплины «Менеджмент» заключается в формировании у бакалавров базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области менеджмента, которые позволят принимать им эффективные управленческие решения при организации управленческой деятельности.

Основными задачами, решаемыми в рамках данного курса, являются:

- формирование представления об основных тенденциях развития менеджмента в современных условиях;
- приобретение теоретических знаний, которые позволяют овладеть современными методами управления организацией и ее отдельными структурными элементами;
- выработка умения формулировать миссию и цели организации;
- формулирование практических навыков проектирования организационной структуры управления организации (фирмы); комплексного использования методов управления, принятия управленческих решений; мотивации трудовой деятельности;
- изучение методов преодоления конфликтных ситуаций в производственной среде.

Программы дисциплины «Менеджмент» разработана на основе анализа потребностей в профессиональном освоении методов управления предприятием в условиях рыночной экономики с учетом позитивного опыта зарубежных стран в подготовке специалистов в этой области в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки специалиста – маркетолога.

Дисциплина «Менеджмент» содержит как общетеоретические положения, так и те положения, которые характеризуют менеджмент как особый вид деятельности, сформировавшийся в условиях рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства.

Обучение бакалавров осуществляется на базе знаний, умений и навыков, полученных в ВУЗе по дисциплинам фундаментальной и широкопрофильной подготовки.

Логика и содержание дисциплины «Менеджмент» предусматривают комплексное рассмотрение особенностей, принципов, закономерностей управления предприятием с учетом особенностей российской экономики.

ОК-5: способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

Знать: функции менеджмента

Уметь: использовать функции менеджмента

Владеть: функциями менеджмента

ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

Знать: методы принятия управленческих решений

Уметь: использовать методы при принятии решений в управлении

Владеть: методами принятия управленческих решений

ПК-9: способностью организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта

Знать: методы управления и проблемы групповой динамики

Уметь: использовать методы управления, власть, способы управления конфликтами и стрессами для организации командного взаимодействия при решении управленческих задач

Владеть: методами управления, основами власти, способами управления конфликтами и стрессами для организации командного взаимодействия при решении управленческих задач

ПК-11: способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

Знать: процедуру принятия рационального решения

Уметь: оценивать альтернативные варианты управленческих решений

Владеть: способами выбора наилучшего управленческого решения

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вопросы для обсуждения

1. Какие подходы выделяют в теории менеджмента к определению управления?
2. Какие закономерности присущи всем видам управления?
3. В чем заключается отличие управления от менеджмента?
4. Какие признаки менеджмента можно выделить?
5. Сформулируйте понятие менеджмента, в чем его сущность?
6. В чем заключается структурный аспект к содержанию управления?
7. В чем заключается процессуальный аспект к содержанию управления?
8. Каковы цели и задачи менеджмента?
9. Назовите формы и виды воздействия
10. Назовите ключевые понятия управления

Тестовые задания

1. Подход, в котором управление определяется как система отношений между людьми...
 - A. системный
 - B. содержательный
 - C. кибернетический
 - D. функциональный
 - E. структурно-функциональный
2. Подход, при котором управление понимается как комплекс элементов...
 - A. системный
 - B. содержательный
 - C. кибернетический
 - D. функциональный
 - E. структурно-функциональный
3. Подход, при котором управление рассматривается как свойство системы, стремящейся сократить свою структуру...
 - A. структурный
 - B. содержательный
 - C. кибернетический
 - D. функциональный
 - E. структурно-функциональный
4. Виды деятельности структурного аспекта содержания управления:
 - A. контроль
 - B. мотивация
 - C. планирование
 - D. решение проблем
 - E. определение ситуации

5. Виды деятельности процессуального аспекта содержания управления:

- A. организация
- B. координация
- C. целеполагания
- D. решение проблемы
- E. определение ситуации

6. К видам возмущающего внешнего воздействия относят:

- A. стихийное бедствие
- B. аварии на производстве
- C. чрезвычайное происшествие
- D. диспропорция системы управления
- E. внутрипроизводственные конфликты

7. К видам возмущающего внутреннего воздействия относят:

- A. стихийное бедствие
- B. аварии на производстве
- C. чрезвычайное происшествие
- D. диспропорция системы управления
- E. внутрипроизводственные конфликты

8. Элемент системы управления, осуществляющий управленческое воздействие

- A. цель
- B. объект
- C. субъект
- D. процесс
- E. структура

9. Социально-экономическая система, на которое направлено управленческое воздействие...

- A. цель
- B. объект
- C. субъект
- D. процесс
- E. структура

10. Этапы формирования воздействия от цели до решения:

- A. цель
- B. система
- C. процесс
- D. механизм
- E. структура

11. Средства и методы воздействия на деятельность человека:

- A. цель
- B. система
- C. процесс
- D. механизм
- E. структура

12. Правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций...

- A. процессы
- B. структуры
- C. принципы
- D. механизмы
- E. целеполагание

Управленческая ситуация для анализа

«Деятельность современного менеджера»

В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышении и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?
3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?
4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

ТЕМА 2. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИК И МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Основные постулаты школы научного управления
2. Основные принципы школы научного управления
3. Яркие представители школы научного управления и их идеи
4. Административная школа управления
5. Представители административной школы управления и их идеи
6. Элементы построения организации по Веберу
7. Основы школы человеческих отношений
8. Теория потребностей А. Маслоу
9. Отличие японской модели управления от американской модели управления
10. Сущность маркетинговой модели управления
11. Специфические черты менеджмента как типа управления
12. Особенность российского менеджмента

Тестовые задания

1. Для американской модели менеджмента характерны:
 - A. формализованный контроль
 - B. гибкая структура управления
 - C. индивидуальная ответственность
 - D. неформальные отношения с коллективом
 - E. быстрая оценка результатов и продвижение по службе
2. Для японской модели менеджмента характерны:
 - A. формализованный контроль
 - B. коллективная ответственность
 - C. формализованная структура управления
 - D. неформальные отношения с коллективом
 - E. замедленный служебный рост, зависящий от стажа
3. Родоначальником науки управления считают:
 - A. Гантт
 - B. Оуэн
 - C. Тейлор
 - D. Файоль
 - E. МакГрегор
4. Представители административной школы управления:
 - A. Мэйо
 - B. Вебер
 - C. Тейлор
 - D. Файоль
 - E. МакГрегор
5. Представители школы человеческих отношений:

- A. Мэйо
- B. Вебер
- C. Тейлор
- D. Друкер
- E. МакГрегор

6. Представитель школы научного управления:

- A. Мэйо
- B. Вебер
- C. Тейлор
- D. Друкер
- E. МакГрегор

7. Представитель эмпирической школы управления:

- A. Мэйо
- B. Вебер
- C. Тейлор
- D. Друкер
- E. МакГрегор

8. Представитель бихевиористского подхода к управлению:

- A. Мэйо
- B. Тейлор
- C. Маслоу
- D. Друкер
- E. МакГрегор

9. Школа менеджмента, цель существования которой определяется как создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху:

- A. школа науки управления
- B. школа поведенческих наук
- C. школа научного управления
- D. школа человеческих отношений
- E. классическая школа управления

10. Школа менеджмента, послужившая теоретической базой для формирования модели организации как коллектива, построенного на разделении труда:

- A. школа науки управления
- B. школа поведенческих наук
- C. школа научного управления
- D. школа человеческих отношений
- E. классическая школа управления

Управленческая ситуация для анализа

«Российская модель менеджмента»

На основе изучения материала по теме №3, дайте характеристику японской и американской моделям менеджмента, а затем характеристику российской

ской модели менеджмента.

Сравнение японской и американской моделей менеджмента

Характеристика	Японская модель	Американская модель	Российская модель
Принятие управленческих решений			
Ответственность			
Структура управления			
Контроль			
Служебный рост			
Основное качество руководителя			
Приоритеты управления			
Критерии оценки эффективности управления			
Отношения с подчиненными			
Подготовка руководителя			

ТЕМА 3. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Вопросы для обсуждения

1. Что такое функции управления?
2. Какие функции управления выделяют в теории менеджмента?
3. Какие действия осуществляются в рамках функции планирования?
4. Какие уровни управления, осуществляющие процесс планирования, выделяют?
5. Назовите принципы планирования
6. Какие принципы необходимо соблюдать при выполнении функции организации?
7. Какова роль функции мотивации в организации?
8. Какие критерии эффективности контроля выделяют?
9. Какие виды контроля выделяют?
10. Назовите этапы проведения контроля?
11. Сущность функции координации и регулирования
12. В чем заключается функция учета?

Тестовые задания

1. Функция, определяющая цели деятельности, средства и методы...
 - A. контроль
 - B. мотивация
 - C. организация
 - D. координация
 - E. планирование
2. Функция, основной задачей которой является формирование структуры объекта управления...
 - A. контроль
 - B. мотивация
 - C. организация

- D. координация
- E. планирование

3. Функция, цель которой активизация работников организации:

- A. контроль
- B. мотивация
- C. организация
- D. координация
- E. планирование

4. Функция, обеспечивающая бесперебойность и непрерывность управления:

- A. контроль
- B. мотивация
- C. организация
- D. координация
- E. планирование

5. Функция, обеспечивающая сопоставление фактически достигнутых результатов с запланированными:

- A. контроль
- B. мотивация
- C. организация
- D. координация
- E. планирование

6. Функция, осуществляемая на основе итогов управленческого цикла при завершении производственной программы:

- A. учет
- B. контроль
- C. мотивация
- D. организация
- E. координация

7. Функция менеджмента, способствующая обнаружению проблем раньше, чем они станут слишком серьезными:

- A. контроль
- B. мотивация
- C. организация
- D. координация
- E. планирование

8. Функция управления, способствующая обеспечению равномерного развития всех основных элементов производства и управления в соответствии с заданными целями:

- A. контроль
- B. мотивация
- C. организация
- D. координация
- E. регулирование

Управленческая ситуация для анализа «Функции управления»

Предприятие, ранее выпускавшее продукцию оборонного значения, в результате конверсии перешло к выпуску продукции бытового характера, пользующейся определенным спросом на рынках сбыта. Если раньше вся деятельность предприятия осуществлялась в соответствии с достаточно жестким планом, то теперь от разработки планов на предприятии отказались, плановый отдел был расформирован.

На предприятие поступил крупный заказ, требующий внимания практически всех цехов и служб предприятия.

Контроль за выполнением заказа взял на себя непосредственно директор предприятия.

Проблема.

Определите свое отношение к планированию в условиях рыночной экономики. Как вы относитесь к сложившейся на рассматриваемом нами конверсионном предприятии практике контроля за выполнением заказов?

ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Что такое организация?
2. Каким требованием должно отвечать формирование, чтобы считаться организацией?
3. Какие функции выполняет организация?
4. Какие стадии жизненного цикла организации выделяют в теории менеджмента?
5. Назовите особенности стадий жизненного цикла организации
6. Основные черты механистической модели организации
7. Основные черты модели организации, ориентированной на человеческие ресурсы
8. Особенности системной модели организации
9. Сравнение формальной и неформальной организации
10. Какие организации относятся к формальным?
11. Назовите причины возникновения неформальных организаций

Тестовые задания

1. Для фазы «рождение» организации характерно:
 - A. захват части рынка
 - B. кризис стиля руководства
 - C. выживание как главная цель
 - D. участие персонала в прибыли
 - E. повышение жалования персонала
2. Для фазы «детство и юность» организации характерно:
 - A. захват части рынка

- В. кризис стиля руководства
 - С. выживание как главная цель
 - Д. участие персонала в прибыли
 - Е. повышение жалования персонала
3. Для фазы «зрелость» организации характерно:
- А. захват части рынка
 - В. кризис стиля руководства
 - С. выживание как главная цель
 - Д. формирование индивидуального имиджа
 - Е. премирование за индивидуальный результат
4. Для фазы «старение» организации характерно:
- А. захват части рынка
 - В. кризис стиля руководства
 - С. выживание как главная цель
 - Д. участие персонала в прибыли
 - Е. гибкий режим организации труда
5. Для фазы «возрождение» организации характерно:
- А. захват части рынка
 - В. кризис стиля руководства
 - С. коллективизм менеджмента
 - Д. коллективное премирование
 - Е. участие персонала в прибыли
6. Элементы механистической модели менеджмента:
- А. лояльность к работникам
 - В. система участия в принятии решений
 - С. ориентация на оперативное управления
 - Д. ориентация на стратегическое управления
 - Е. расчленение работ на программные элементы
7. Элементы модели менеджмента, ориентированной на человеческие ресурсы:
- А. лояльность к работникам
 - В. система участия в принятии решений
 - С. ориентация на оперативное управления
 - Д. ориентация на стратегическое управления
 - Е. расчленение работ на программные элементы
8. Элементы системной модели менеджмента:
- А. лояльность к работникам
 - В. система участия в принятии решений
 - С. ориентация на оперативное управления
 - Д. ориентация на стратегическое управления
 - Е. расчленение работ на программные элементы

Управленческая ситуация для анализа

«Жизненный цикл организации»

Фирма «Адидас» на протяжении длительного времени (до 80-х гг.) зани-

мала лидирующее положение на рынках сбыта спортивных товаров, являясь по существу монополистом в этой области. Однако в 80-е гг. ее потеснили новые конкуренты – фирмы «Найк» и «Рибок».

Проблема.

Как вы думаете, почему фирмам «Найк» и «Рибок» удалось потеснить на мировых рынках спортивных товаров монополиста – фирму «Адидас»?

ТЕМА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Что такое методы управления?
2. Какие методы управления выделяют в теории менеджмента?
3. Назовите формы реализации методов управления
4. Какие факторы влияют на эффективность использования методов управления?
5. Сущность административных методов управления
6. Какие методы распорядительного воздействия вы знаете?
7. Назовите основные экономические методы управления
8. Особенности социально-психологических методов управления
9. Назовите способы психологического воздействия

Тестовые задания

1. Совокупность приемов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей:
 - A. система управления
 - B. структура управления
 - C. методы управления
 - D. способы управления
 - E. управленческое воздействие
2. Методы управления, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях:
 - A. социальные
 - B. экономические
 - C. психологические
 - D. административные
 - E. социально-психологические
3. Методы управления, известные в истории как «методы кнута»...
 - A. социальные
 - B. экономические
 - C. психологические
 - D. административные
 - E. социально-психологические
4. Методы управления, основанные на правильном использовании экономических законов производства...
 - A. социальные

- В. экономические
- С. психологические
- Д. административные
- Е. социально-психологические

5. Методы управления, известные в истории как «методы пряника»...

- А. социальные
- В. экономические
- С. психологические
- Д. административные
- Е. социально-психологические

6. Социально-психологические методы управления базируются на:

- А. взысканиях
- В. способах мотивации
- С. власти и дисциплине
- Д. способах морального воздействия
- Е. правильном использовании экономических законов

7. Социально-психологические методы управления известны в истории как

методы...

- А. кнута
- В. пряника
- С. взыскания
- Д. убеждения
- Е. кнута и пряника

8. Методы прямого воздействия...

- А. социальные
- В. экономические
- С. психологические
- Д. административные
- Е. социально-психологические

9. Отделение четких границ действия организации в целом как метод организационного воздействия...

- А. распоряжение
- В. нормирование
- С. регламентация
- Д. инструктирование
- Е. структурирование

10. Методы распорядительного воздействия...

- А. приказ
- В. указания
- С. распоряжения
- Д. регламентация
- Е. инструктирование

11. Методы организационного воздействия:

- А. приказ

- В. указания
- С. распоряжения
- Д. регламентация
- Е. инструктирование

12. Методы управления, направленные на группу людей и их взаимоотношения в процессе производства...

- А. социальные
- В. экономические
- С. психологические
- Д. административные
- Е. социально-психологические

13. Методы управления, воздействующие на личность конкретного человека

- А. социальные
- В. экономические
- С. психологические
- Д. административные
- Е. социально-психологические

14. Методы экономического воздействия...

- А. приказ
- В. партнерство
- С. оплата труда
- Д. инструктирование
- Е. система страхования

15. Социально-психологические методы...

- А. приказ
- В. партнерство
- С. оплата труда
- Д. соревнование
- Е. система страхования

Управленческая ситуация для анализа «Методы управления»

1. Какие методы управления, на ваш взгляд, являются наиболее оптимальными в государственных структурах, коммерческих организациях? Обоснуйте свой ответ.

2. Приведите примеры административных, экономических и социально-психологических методов управления на материалах известной Вам организации.

ТЕМА 6. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Вопросы для обсуждения

1. Что включает в себя понятие «коммуникации»?
2. Какие Вам известны элементы коммуникационного процесса?
3. Назовите этапы коммуникационного процесса?

4. Какие существуют виды коммуникаций, дайте им характеристику.
5. Что может явиться преградой в коммуникациях предприятия?
6. Назовите способы совершенствования коммуникаций в организациях.

**Управленческая ситуация для анализа
«Коммуникации в управлении персоналом»**

В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка, направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?
2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?
3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами или услугами?
4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?
5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?
6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?
7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?
8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?
9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из неперемных условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?
10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?
11. Сколь эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

Вопросы

1. Если бы подготовка совещания была поручена вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?
2. Если бы вы были генеральным менеджером в банке, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?

3. Что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были бы замечены

ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие управленческого решения
2. Основные признаки классификации управленческих решений
3. В чем заключается сущность неформальных методов принятия решений?
4. Какие методы принятия решений относятся к коллективным?
5. Охарактеризуйте индивидуальный стиль принятия решений
6. Какие факторы оказывают влияние на эффективность управленческих решений?
7. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
8. Какие причины невыполнения решений можно выделить?

Тестовые задания

1. Расставьте в правильном порядке этапы процесса принятия управленческих решений:
 - A. принятие решения
 - B. реализация решения
 - C. постановка проблемы
 - D. определение альтернатив
 - E. контроль за исполнением решения
2. К числу стратегических решений можно отнести:
 - A. выход на новые рынки сбыта
 - B. замену средств связи и коммуникации
 - C. внесение изменений в выпускаемую продукцию
 - D. изменение структуры производства и управления
 - E. новые формы и способы рекламы выпускаемой продукции
3. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления в менеджменте называется:
 - A. план
 - B. проект
 - C. миссия
 - D. стратегия
 - E. управленческое решение
4. Для стратегических управленческих решений характерно то, что они:
 - A. принимаются регулярно
 - B. принимаются оперативно
 - C. относятся к типу высокоструктурированных

Д. не требуют высокой квалификации лица, принимающего решение

Е. принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации лица, принимающего решения

Управленческая ситуация для анализа

«Принцип Парето как способ принятия управленческих решений»

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80:20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопрос

Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

Деловая игра «Слалом»

Цель игры – развитие у студентов навыков оперативного принятия управленческих решений.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

I. Цель игры.

Основная цель игровой деятельности – это оперативное принятие управленческих решений руководителем.

II. Техническая подготовка.

Предварительно для проведения деловой игры необходимо подготовить:

- идентификаторы участников игры (в 2-х экземплярах);
- жетоны произвольной формы (6-8 штук);
- папки с деловыми бумагами для подчиненных;
- заявление рабочего цеха;
- таблицы наблюдений по форме таблицы 14;

- часы или секундомер;
- карандаш.

III. Участники игры и их функции.

Руководитель (Начальник цеха) спешит на совещание к генеральному директору, все участники которого уже собрались и ждут его. По пути к кабинету директора Начальника цеха постоянно останавливают сотрудники или «просители», обращаясь с различными «сверх неотложными» делами, которые ему приходится решать буквально «на бегу». Руководитель может оперативно решить вопрос (в этом случае он получает жетон от своего собеседника) либо «отмахнуться» от просьбы (в этом случае он жетон не получает). Время, отпущенное на всю дистанцию, 5 минут. Чем больше будет набрано жетонов, тем выше рейтинг руководителя.

Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику и кто будет его курировать из специалистов – «производственников».

Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования и нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе; обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха, сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

IV. Порядок проведения деловой игры.

Распределить роли между студентами группы, ознакомить их с заданием.

Студенты, выполняющие роль «препятствий», должны, во-первых, добиться того, чтобы их вопрос (просьба) был полностью выслушан и оперативно решен начальником цеха; во-вторых, чтобы диалог между ними и начальником

цеха продолжался как можно дольше.

В том случае, если конкретный вопрос оперативно разрешен, начальник цеха получит жетон по окончании диалога.

Первая команда

1. Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, на каком рабочем месте ему проходить производственную практику

2. Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

3. Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу прогула одного из рабочих; простоя оборудования) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

4. Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

5. Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику цеха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может поинтересоваться сроками предстоящей инвентаризации на складе).

6. Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

7. Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет взять интервью у начальника цеха). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

Вторая команда

1. Студент-практикант – играет роль первого «препятствия» в предстоящем слаломе, интересуется, кто будет его курировать во время производственной практике из специалистов – «производственников».

2. Сотрудник планово-диспетчерского отдела цеха просит подписать бумагу (например, отчет о выполнении плана). Долго ищет необходимые листы в папке для бумаг, постоянно извиняется за свою несобранность и настаивает на подписи начальника цеха.

3. Молодой мастер участка обращается к начальнику цеха с конкретными вопросами (например, по поводу нехватки рабочих-ремонтников; возврата с последующего участка бракованных деталей) и ожидает помощи в выборе наиболее правильного варианта решения этих проблем.

4. Рабочий цеха просит предоставить ему отгул за свой счет на несколько дней, ссылаясь на семейные проблемы, представляет заявление на подпись.

5. Кладовщик цеха, также как и мастер участка, обращается к начальнику це-

ха с проблемами и ждет немедленного их решения (например, кладовщик может обсудить проблему обеспечения рабочих цеха специальным инструментом и т.д.).

6. Сотрудник отдела МТО завода. Целью его разговора с начальником цеха является получение необходимой информации о потенциальном поставщике какого-либо сырья, топлива, материального ресурса, полуфабриката, узла и т.д. Беседа носит неформальный характер.

7. Журналист из местной газеты получил задание подготовить репортаж об одном из старейших работников предприятия - Ветеране Труда Иванове П.А., который много лет работает в этом цехе (возможный вариант-журналист хочет сделать его фотографию и т.д.). Журналист очень энергичный, словоохотлив, немного навязчив.

ТЕМА 8. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие «самоменеджмент».
2. Фазы процесса самоменеджмента
3. Принципы самоменеджмента

Тестовые задания

1. Проблема распределительных отношений в организации является причиной конфликта, поскольку
 - A. опирается на ролевые разногласия внутри коллектива
 - B. является следствием теории справедливости
 - C. затрагивает несовместимость членов коллектива
 - D. все из выше перечисленных пунктов
2. Выделите причины конфликтов внутри организации
 - A. деловые разногласия, половозрастной состав организации
 - B. сложность функционального взаимодействия
 - C. распределительные отношения
 - D. все из выше перечисленных пунктов
3. Назовите форму разрешения межличностных конфликтов, предполагающую решение через взаимные уступки
 - A. уклонение
 - B. приспособление
 - C. противоборство
 - D. сотрудничество
 - E. компромисс
4. Перечислите факторы конструктивного разрешения конфликтов
 - A. информирование, трансформирование, дистанцирование, отвлечение, реорганизация, подавление, игнорирование, конформное предпочтение
 - B. уклонение, приспособление, противоборство, сотрудничество, компромисс
 - C. адекватное восприятие конфликта, эффективное общение конфликтующих

сторон, создание доверительного климата, определение существа конфликта

D. ни один из выше перечисленных пунктов

E. все из выше перечисленных пунктов

5. Конфликт - это

A. противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств

B. столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух и более людей

C. активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет интересы другой стороны

D. превышение порога личной или групповой терпимости к возникшему препятствию

6. Какие существуют стратегии преодоления стресса (уберите лишнее)

A. личностный рост

B. отдых

C. эмоциональная регуляция

D. управление изменениями

7. Процесс переосмысления, осознания путей реализации своих возможностей в различных организационных эффектах

A. рефлексия

B. сознание

C. мышление

D. самооценка

8. Формула стресса

A. активность - проблема - пассивность

B. действие - отрицательный результат - отсутствие действия

C. деятельность - перенапряжение- отрицательные эмоции

D. активность - перегрузка – неудовлетворенность

9. Профессионально-квалификационный состав является фактором

A. инновационной культуры

B. инновационного настроения

C. инновационного поведения

D. инновационных ожиданий

10. Ваш подчиненный - подвижный, активный, коммуникабельный, оптимистичный, с перепадами настроения от гнева к смеху, ответственный, терпеливый, легко дисциплинируемый

A. холерик

B. флегматик

C. меланхолик

D. сангвиник

E. нет правильного ответа

11. Ваш подчиненный - малоразговорчив, работоспособен, замкнут, аккуратен, спокоен, добросовестен, всегда доводит начатое дело до конца, не конфликтен

A. холерик

В. флегматик

С. меланхолик

Д. сангвиник

Е. нет правильного ответа

12. Ваш подчиненный - впечатлительный, эмоционально неустойчивый, обидчивый, ранимый, не выносит критики, задумчивый, долго помнит обиду

А. холерик

В. флегматик

С. меланхолик

Д. сангвиник

Е. нет правильного ответа

13. Ваш подчиненный - увлекающийся, инициативный, вспыльчивый, злопамятный, торопливый, невнимательный, целеустремленный, амбициозный

А. холерик

В. флегматик

С. меланхолик

Д. сангвиник

Е. нет правильного ответа

14. Застревающий тип характера характеризуется следующими чертами

А. для людей такого типа характерна очень долгая задержка сильных чувств: ярости, гнева, страха; такие люди одержимы какой-либо одной идеей и ради нее готовы забыть все остальное в окружающей их жизни

В. эти люди общительны, всегда в хорошем настроении, обладают повышенной доброжелательностью, высокой активностью, предприимчивостью; но одновременно их суждения поверхностны, к трудностям они относятся слишком легко, не способны доводить дело до конца

С. это чувствительные и впечатлительные люди, отличающиеся богатством чувств и эмоций; настроение таких людей изменяется в зависимости от обстоятельств легко и быстро, они способны погрузиться в уныние и мрачное расположение духа при отсутствии каких-либо серьезных причин

Д. люди, принадлежащие данному типу склонны к отрицательным эмоциям, страхам; для них характерны повышенная впечатлительность, нерешительность, склонность к длительным рассуждениям

Практическое задание на определение роли в группе

В каждом из предложенных разделов распределите десять баллов по предложениям, которые, как вам кажется, лучше всего описывают ваше поведение. Баллы могут быть распределены среди нескольких предложений. Можно даже распределить все десять баллов между восемью предложениями или все десять баллов отдать одному предложению. Результаты занесите в предлагаемую таблицу.

Подсчитайте сумму баллов. Результат даст вам представление о том, какую роль вы играете в группе.

1. Каков может быть мой вклад в работу группы?

- а) Я могу быстро определить и воспользоваться новыми возможностями.
- б) Моя способность, доводить дело до конца, тесно связана с моей личной эффективностью на работе.
- в) Генерация новых идей - мое естественное состояние.
- г) Я всегда могу привести веские аргументы в пользу изменения хода действий, не вызывая при этом предубеждения или предрассудков.
- д) Я могу сработаться с очень широким кругом людей.
- е) Я могу раскрыть способности людей, если почувствую, что они в состоянии внести что-то ценное в работу группы.
- ж) Я согласен на временную непопулярность, если в результате это принесет ощутимые результаты.
- з) Я сразу чувствую, как нужно работать в ситуации, с которой я уже сталкивался.

2. Если у меня есть недостатки для работы в группе, то, наверное, такие:

- а) Я тяжело переношу, когда собрания слабо подготовлены, не контролируются и вообще проводятся плохо.
- б) Я слишком великодушен к тем, кто предлагает что-то ценное.
- в) Я очень люблю поговорить, как только речь заходит о новых идеях.
- г) Моя объективность мешает мне поддерживать моих коллег с энтузиазмом.
- д) Коли того требует дело, я могу быть давящим и авторитарным.
- е) Мне трудно руководить волевым методом, может быть, потому, что я слишком чувствителен к обстановке в группе.
- ж) Я слишком увлекаюсь своими собственными идеями и теряю нить происходящего.
- з) Мои коллеги считают, что я слишком переживаю из-за того, что что-то может не получиться, и пытаюсь все довести до совершенства.

3. Если я вынужден по работе сотрудничать с другими людьми, то:

- а) Я способен влиять на людей, не оказывая на них давление.
- б) Моя постоянная бдительность поможет им не делать случайных ошибок и ничего не упустить.
- в) Я готов оказывать на людей давление и добиться, чтобы собрание не теряло времени зря и не упускало из виду главную задачу.
- г) Я всегда придумаю что-нибудь оригинальное.
- д) Я всегда готов поддержать деловое предложение ради общих интересов.
- е) Я всегда ищу что-то новое во всех разработках и идеях.
- ж) Окружающие уважают меня за мою способность мыслить здраво.
- з) Я умею организовать основную практическую работу.

4. Мое отношение к работе в группе выражается в следующем:

- а) Мне нравится больше узнавать о людях (о коллегах по работе).
- б) Я противопоставляю свое мнение другим и не боюсь, когда со мной спорят.
- в) Обычно я могу найти аргументы, чтобы опровергнуть несостоятельные утверждения.
- г) Мне кажется, что у меня есть способности к организации и осуществлению

планов.

д) У меня есть склонность избегать тривиального и предлагать неожиданные идеи.

е) Я всегда готов наладить контакт с людьми за пределами группы.

ж) Работу любой трудности я стараюсь довести до совершенства.

з) Хотя все мнения представляют для меня интерес, когда дело доходит до принятия решений, я перестаю сомневаться.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

а) Я люблю анализировать ситуации и взвешивать все возможные варианты.

б) Я люблю находить практическое решение проблем.

в) Мне нравится строить хорошие рабочие взаимоотношения между людьми.

г) Я могу оказывать сильное влияние на принятие решений.

д) Я встречаюсь с людьми, которые могут предложить что-то новое.

е) Я могу убедить людей в необходимости следовать принятому решению.

ж) Я внутренне ощущаю, какой вопрос требует моего максимального внимания.

з) Я люблю заниматься таким делом, где есть поле для воображения.

6. Если мне дали трудное задание, незнакомую группу и установили жесткие сроки:

а) Я хотел бы прежде обдумать сложившееся положение, чтобы выработать линию поведения.

б) Я готов работать с человеком, который предложит лучший путь решения проблемы, даже если с этим человеком очень трудно сработаться.

в) Постараюсь выявить способности людей и распределить работу в соответствии со способностями каждого.

г) Моя природная настойчивость поможет нам выполнить задание в срок.

д) Я думаю, что сумею сохранить хладнокровие и способность трезво оценить ситуацию.

е) Я твердо иду к намеченной цели, несмотря на сопротивление.

ж) Я готов взять инициативу в свои руки, если дело не идет.

з) Я проведу обсуждение, чтобы выявить новые идеи, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки.

7. Относительно проблем, которые возникают у меня при работе в группе:

а) Я могу быть нетерпим с теми, кто мешает продвижению работы.

б) Я знаю, что требую от других того, что не в состоянии сделать сам.

в) Мое желание обеспечить отличное выполнение работы иногда задерживает саму работу.

г) Я быстро охлаждаю к работе и рассчитываю на воодушевление своих коллег, чтобы обрести рабочее состояние.

д) Мне трудно начать действовать, если цель не ясна.

е) Коллеги обвиняют меня в склонности к анализу и в недостатке интуиции

ж) Иногда мне трудно объяснить и изложить мои мысли.

з) Я не могу настоять на своем, если встречаю сильное сопротивление.

Разделы	I	II	III	IV	V	VI	VII	Итого
Коммуникатор	Г	В	А	З	Е	Ж	Ж	
Лидер	Е	Д	В	Б	Г	В	А	
Интеллект. Центр	В	Г	Г	Д	З	А	Е	
Контроль и оценка	З	Г	Ж	В	А	Д	Б	
Служащий компании	Ж	А	З	Г	Б	Е	Д	
Сотрудник группы	Б	Е	Д	А	В	Б	З	
Исследование новых возможностей	А	Б	Е	Ж	Д	З	Г	
Разрешение конфликтов	Д	З	Б	Е	Ж	Г	В	

Управленческая ситуация для анализа

«Роль мотивации в деятельности организации»

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции.

В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).

Проблема.

Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?

ТЕМА 9. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Вопросы для обсуждения

1. Понятие власти. Основы и источники власти в организации
2. Основы лидерства
3. Основные теории лидерства
4. Что такое лидерство?
5. Какие черты присущи лидеру?
6. В чем заключается подход к оценке лидерства с позиций личных качеств?
7. Какие группы лидерских качеств выделил У. Бендис?
8. В чем заключается сущность поведенческого подхода к природе лидерства?
9. Сущность управленческой «сетки» д. Мутона и Р. Блейка
10. Ситуационный подход к теории лидерства
11. Назовите источники власти, имеющие личностную основу

12. Назовите источники власти, имеющие организационную основу
13. Сравнительная характеристика менеджера и лидера
14. Какие типы менеджеров выделяют в организации?
15. Какие уровни занимают менеджеру по месту в системе управления?
16. По каким критериям классифицируются стили управления?
17. Какие типы стилей руководства выделяют, и какие характеристики присущи каждому стилю управления?

Тестовые задания

1. «Теория черт» как подход к оценке лидерства предполагает:
 - А. анализ личностных качеств лидера
 - В. концентрацию внимания на стилях лидерства
 - С. концентрацию внимания на поведении лидера
 - Д. изучение зависимости стиля лидерства от поведения лидера
 - Е. исследование зависимости лидерства от социальных условий
2. Поведенческий подход к оценке лидерства предполагает:
 - А. анализ личностных качеств лидера
 - В. концентрацию внимания на стилях лидерства
 - С. концентрацию внимания на поведении лидера
 - Д. изучение зависимости стиля лидерства от поведения лидера
 - Е. исследование зависимости лидерства от социальных условий
3. Ситуационный подход к оценке качества лидерства предполагает:
 - А. анализ личностных качеств лидера
 - В. концентрацию внимания на стилях лидерства
 - С. концентрацию внимания на поведении лидера
 - Д. изучение зависимости стиля лидерства от поведения лидера
 - Е. исследование зависимости лидерства от социальных условий
4. Источники власти, имеющие личностную основу:
 - А. принуждение
 - В. власть примера
 - С. экспертная власть
 - Д. принятие решений
 - Е. власть над ресурсами
5. Источники власти, имеющие организационную основу:
 - А. власть связей
 - В. принуждение
 - С. экспертная власть
 - Д. принятие решений
 - Е. власть над ресурсами
6. Высший уровень управления составляют:
 - А. мастер
 - В. начальник цеха
 - С. президент компании
 - Д. руководитель отдела

Е. директор организации

7. Средний уровень управления составляют:

А. мастер

В. начальник цеха

С. директор филиала

Д. руководитель отдела

Е. исполнительный вице-президент

8. Низовой уровень управления составляют:

А. мастер

В. начальник цеха

С. директор филиала

Д. исполнительный вице-президент

Е. руководитель функционального бюро в цехе

9. К какому уровню руководства относятся руководители предприятий и их заместители...

А. линейные руководители

В. руководители высшего звена

С. руководители низового звена

Д. руководители среднего звена

Е. функциональные руководители

10. Уровень управления, имеющий в своем составе 3-7/ численности всего управленческого персонала:

А. высший

В. низовой

С. средний

Д. линейный

Е. функциональный

Деловая игра «Полет на луну»

Цель игры – развитие у студентов навыков работы в команде, выявление лидера группы.

Задание: ознакомившись с представленным ниже материалом, ответьте на вопросы.

Лист для индивидуальной работы участника упражнения

«Полет на луну»

Инструкция: вы член экипажа космического корабля, который, согласно первоначальному плану, должен был встретиться с ранее посланным кораблем на светлой стороне Луны. Однако в результате механических затруднений вашему кораблю пришлось прилуниться в 200 милях (примерно 370 км) от места назначения. Во время посадки многое оборудование на борту пострадало и, поскольку ваша жизнь зависит от того, попадете вы или нет на корабль, который вас ждет, необходимо выбрать принципиально важные вещи для похода на 200 миль. Ниже приведены 15 предметов, которые не были повреждены после посадки. Ваша задача состоит в том, чтобы проранжировать их в порядке важно-

сти для того, чтобы ваш экипаж смог добраться до места встречи. (1 – приписывается наиболее значимому предмету, 2 – второму по степени важности и т.д., до 15 для наименее важного предмета). У вас есть 15 минут для этого упражнения.

Список предметов:

Коробок спичек	Два 100-литровых баллона с кислородом
Пищевой концентрат	Звездная карта
1,5 метра капроновой веревки	Надувной плот
Параютный шелк	Компас магнитный
Портативный нагреватель	95 литров воды
2 револьвера 45-го калибра	Сигнальные ракеты
Одна упаковка сухого молока	Аптечка первой помощи с иглами для инъекций
	Радиоприемник-передатчик на солнечных батареях

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Вопросы для обсуждения

1. Общее понятие конфликта
2. Типы конфликтов
3. Способы управления конфликтами
4. Управление стрессами

Тестовые задания

1. Конфликт – это

- А. столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений, серьёзное разногласие, острый спор.
- Б. это принятие противоположностями друг друга в тех или иных свойствах и взаимодействиях.
- В. процесс формализации социальных отношений, переход от неформальных отношений, и неорганизованной деятельности к созданию организационных структур с иерархией власти.

2. По сфере проявления конфликты бывают

- А. конструктивные, деструктивные
- Б. социальные, экономические, политические, духовно-идеологические
- В. слабые, средние, сильные

3. Под глобальными конфликтами понимают

- А. конфликты между регионами
- Б. конфликты, связанные с природными катастрофами
- В. конфликты, которые несут угрозу существованию цивилизации

4. В группу методов управления конфликтами входят

- А. структурные методы
- Б. метод картографии
- В. опрос

5. Кому принадлежит фраза: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будут чувствовать вражды»

А. Конфуцию

Б. Гераклиту

В. Платону

6. Динамика конфликта находит свое отражение в двух понятиях

А. этапы конфликта

Б. фазы конфликта

В. содержание конфликта

7. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие

А. начальной фазе

Б. фазе подъема

В. пике конфликта

Г. фазе спада

8. Конфликт в переводе с латинского означает

А. соглашение

Б. столкновение

В. существование

9. Ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц называется

А. конфликтными отношениями

Б. конфликтной ситуацией

В. инцидентом

10. Конфликт равен

А. конфликтная ситуация + инцидент

Б. конфликтные отношения + конфликтная ситуация

В. конфликтные отношения + инцидент.

11. По степени вовлеченности людей в конфликты выделяют конфликты

А. межличностные

Б. межгрупповые

В. классовые

Г. межгосударственные

Д. межнациональные

Е. внутриличностные.

12. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам называется

А. конфронтация

Б. соперничество

В. конкуренция.

13. Основными моделями поведения личности в конфликте являются

А. конструктивная модель

Б. деструктивная

В. конформистская

Г. нонконформистская.

**РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ
ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: учеб. пособие для вузов / Д.Д. Вачугов, В.Р. Веснин, Н.А. Кислякова. - М.: Высш. шк., 2007. - 192 с.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: учеб. пособие для вузов / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2006. - 176 с.
3. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014. - 320 с.
4. Воробьев, С.Н. Управленческие решения: учеб. для вузов / С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин, К.В. Балдин. - М.: Юнити-Дана, 2003. - 317 с.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для вузов / И.Н. Герчикова. - М.: Юнити-Дана, 2005. - 799 с.
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2003. - 501 с.
7. Глухов, В.В. Менеджмент: учеб. для вузов / В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2009. - 608 с.
8. Зиновьев, В.Н. Менеджмент: учеб. пособие / В.Н. Зиновьев, И.В. Зиновьева. - М.: Дашков и К, 2007. - 480 с.
9. Максименко, Г.Б. Менеджмент: учеб. пособие / Г.Б. Максименко. - М.: Дашков и К, 2007. - 368 с.
10. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум : учеб. пособие / под ред. Н. П. Беляцкого. - Минск :Кн. дом, 2005. - 224 с.
11. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие для вузов / под ред. Л. В. Ивановой. - М. :Юнити-Дана, 2006. - 191 с.
12. Переверзев, М.П. Менеджмент: учеб. для вузов / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 330 с.
13. Резник, С.Д. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: учеб. пособие для вузов / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, В.В. Бандаренко. - М. :Инфра-М, 2003. - 161 с.
14. Светлов, В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент: учеб. пособие для пед. вузов / В.А. Светлов, - СПб.: Питер, 2005. - 540 с.
15. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практ. пособие / В.В. Травин. - М.: Дело, 2003. - 272 с.
16. Уорд, М. 50 методик менеджмента / М. Уорд, пер. с англ. - М. :Финансы и статистика, 2004. - 200 с.
17. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учеб. для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Инфра-М, 2005. - 344 с.
18. Юкаева, В.С. Менеджмент: краткий курс : учеб. пособие / В.С. Юкаева. - 4-е изд. - М.: ИТК «Дашков и К», 2014. - 104 с.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Понятие и сущность управления (Предмет и содержание науки. Предпосылки для выделения управления в особый вид деятельности. Виды управления, их соответствие различным системам. Основные подходы к определению управления. Сущность управления)
2. Содержание и специфические особенности управления (Аспекты содержания управления. Понятие воздействия, форсы выражения, виды. Ключевые понятия управления)
3. Понятие и специфические особенности управленческой деятельности
4. Понятие менеджмента. Сущность понятия менеджмента. Признаки менеджмента
5. Типы моделей менеджмента, их характеристика
6. Особенности становления и развития менеджмента
7. Школа научного управления
8. Классическая (административная) школа управления
9. Школа человеческих отношений
10. Школа поведенческих наук
11. Становление и развитие количественной школы
12. Принципы управления
13. Миссия организации
14. Понятие и классификация целей организации
15. Требования, предъявляемые к целям. Процесс выработки целей
16. Сущность стратегического управления
17. Горизонтальное разделение труда. Признаки и правила разделения.
18. Вертикальное разделение труда. Направления разделения.
19. Понятие, функции, требования к организации (Функции организации. Содержание фаз концепции жизненного цикла организации. Общие характеристики организации)
20. Формальная и неформальная организация (Понятие и особенности формальной организации. Организации, относящиеся к формальным. Регулирование отношений между людьми в формальной организации. Понятие и характеристика неформальной организации. Причины ее возникновения. Влияние менеджера на неформальную организацию)
21. Менеджмент и внешнее окружение организации (Влияние менеджмента на внешнее окружение. Сферы внешнего окружения организации. Характеристика и преимущества механистического и органического типов управления организацией)
22. Внутренняя и внешняя среда организации: характеристика составляющих
23. Стратегия развития организации
24. Понятие, содержание, структура, классификация функций управления
25. Основные функции управления (ФП – процесс, принципы, основные методы планирования. ВО – задачи, значения термина «организация» в смысле управленческой функции, принципы, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции. ВМ – цель, задачи менеджера. ФК – инструментарий выполнения функции, критерии эффективности, виды, этапы процедуры. ФК, ФР, ФУ – сущность и содержание)
26. Конкретные функции управления. Содержание, исполнители
27. Регламентация функций управления
28. Механизмы и методы управления
29. Административные методы управления. Правила оперативного распоряительства
30. Характеристика основных экономических методов управления
31. Социально-психологические методы управления

32. Организационно-производственная структура. Понятие структуры управления, факторы ее определяющие (Определение структуры управления, звена, ступени управления, их состав. Классификация по ступенчатости. Различные по характеру связи между подразделениями и работниками управления. Формальная и неформальные структуры управления. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на построение структуры управления)
33. Принципы и требования к структуре управления
34. Классические типы структур управления. Характеристики, преимущества и недостатки
35. Понятие власти, обладание властью, власть в организации, сущность власти, зависимость между силой власти и полномочиями. Типология власти
36. Формы власти, понятие и способы влияния, понятие и сущность управляемости
37. Понятие, классификация, требования к информации
38. Уровни информационного обеспечения и типы информации
39. Понятие, цели, формы и виды коммуникации
40. Характеристика коммуникационного процесса
41. Коммуникационные сети и коммуникационные барьеры
42. Понятие мотивации, мотивов, потребностей, стимулов
43. Основоположники и характеристика содержательных теорий мотивации
44. Основоположники и характеристика процессуальных теорий мотивации
45. Планирование и развитие персонала
46. Оценка персонала, основные задачи, методы, этапы. Движение персонала
47. Подбор и отбор персонала в организации
48. Классификация персонала
49. Понятие, классификация управленческих решений. Процесс принятия решений.
50. Характеристика методов принятия управленческих решений.
51. Характеристика индивидуальных стилей принятия управленческих решений.
52. Факторы эффективности и требования, предъявляемые к управленческим решениям. Причины невыполнения решений.
53. Понятие и характеристика стилей управления, их эффективность
54. Понятие, история и природа лидерства. Инструментарий в работе с последователями. Характеристика типов отношений лидерства.
55. Характеристики, основоположники теорий лидерских качеств. Недостатки теорий.
56. Концепция лидерского поведения, их анализ, достоинства и недостатки. Общее и различное с концепцией лидерских качеств.
57. Концепция ситуационного лидерства.
58. Конфликт в коллективе: сущность, структура, функции, стадии
59. Типы конфликтов в коллективе
60. Стратегии преодоления конфликта: правила разрешения, типы поведения, способы преодоления
61. Стресс: сущность, причины, виды реакции на стресс
62. Сущность изменений в организации
63. Этапы введения изменений в организацию

- 64.Сопrotивление организационным изменениям
- 65.Преодоление сопротивления организационным изменениям
- 66.Понятие самоменеджмента: цели, функции, задачи
- 67.Самоменеджмент руководителя
- 68.Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям
- 69.Сущность эффективности управления организацией
- 70.Подходы к оценке эффективности управления организацией

Учебно-практическое издание

Швецова Ольга Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ. ПРАКТИКУМ.

Учебно-практическое издание
для практических занятий и самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 12.04.2016 г. Формат 60x84 ¹/₁₆.

Бумага печатная. Усл. п.л. 2,20. Тираж 50 экз. Изд. №4887.

Издательство Брянского государственного аграрного университета.
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ