

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Брянская государственная сельскохозяйственная  
академия»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

О.А. Швецова  
Н.Ю. Шеламкова

# ***МЕНЕДЖМЕНТ***

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Бухгалтерский учет, анализ и аудит очной и заочной форм обучения

Брянская область  
2016

УДК 658.3  
ББК 65.050.9(4РОС)  
М-50

**О.А. Швецова, Шеламкова Н.Ю.** Менеджмент: Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Бухгалтерский учет, анализ и аудит очной и заочной форм обучения./ Н.Ю. Шеламкова. – Брянск: Издательство Брянская СХА, 2014. – 31 с.

Учебно-методическое пособие (с элементами дидактического материала) предназначено для бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Бухгалтерский учет, анализ и аудит. Настоящее пособие предназначено для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по курсу «Менеджмент».

**Рецензент:** к.э.н., доцент Е.М. Подольникова

*Рекомендовано методической комиссией экономического факультета, протокол № 8 от 25 мая 2016 г.*

© ФГБОУ ВО «Брянский ГАУ», 2016  
© Швецова О.А., 2016  
© Шеламкова Н.Ю., 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Тема 1. Менеджмент как вид деятельности	7
Задание 1.1.	7
Задание 1.2.	7
Задание 1.3.	7
Задание 1.4.	8
Тема 2. Функции менеджмента	11
Задание 2.1.	11
Задание 2.2.	11
Задание 2.3	11
Тема 3. Становление и развитие теории и практики менеджмента	12
Задание 3.1.	12
Задание 3.2.	12
Тема 4. Организация как объект управления	14
Задание 4.1.	14
Задание 4.2.	14
Тема 5. Методы управления	16
Задание 5.1.	15
Задание 5.2.	16
Задание 5.3.	17
Тема 6. Коммуникационный менеджмент	18
Задание 6.1.	18

Задание 6.2.	19
Тема 7. Управленческие решения	20
Задание 7.1.	20
Задание 7.2.	21
Задание 7.3.	21
Тема 8. Самоменеджмент	21
Задание 8.1.	21
Задание 8.2.	22
Задание 8.3.	22
Тема 9. Власть и лидерство в менеджменте	24
Задание 9.1.	24
Задание 9.2.	25
Задание 9.3.	25
Тема 10. Управление конфликтами и стрессами	27
Задание 10.1.	27
Задание 10.2.	28
Задание 10.3.	28
Рекомендуемая литература	30

## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое учебно-методическое пособие является продолжением теоретического изучения курса лекций и учебной литературы, позволяющим связать теорию менеджмента с практикой. Включенные в него вопросы для обсуждения, конкретные ситуации и практические упражнения, деловые игры являются базой для использования методов активного обучения.

В соответствии с программой дисциплины «Менеджмент» в пособии приводятся упражнения и ситуации для проведения практических и лабораторных занятий по важнейшим темам курса, а также тесты для самопроверки знаний и глоссарий. Для студентов заочной формы обучения включены требования к написанию контрольных работ и варианты заданий.

В результате освоения дисциплины «Менеджмент» у обучающегося формируются следующие компетенции:

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

**ОК-7** способностью к самоорганизации и самообразованию;

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

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

**ПК-10** способностью использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии;

**ПК-13** способностью принять участие в совершенствовании и разработке учебно-методического обеспечения экономических дисциплин.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен, обучающийся бакалавр по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Бухгалтерский учет, анализ и аудит должен:

**Знать:**

- функции менеджмента;
- методы принятия управленческих решений;
- труд менеджера, модель современного руководителя, самоменеджмент;
- методы управления и проблемы групповой динамики;
- процесс коммуникаций;
- формы и методы коммуникаций.

**Уметь:**

- использовать функции менеджмента;
- использовать методы при принятии решений в управлении;
- использовать самоменеджмент при организации деятельности;
- использовать методы управления, власть, способы управления конфликтами и стрессами для организации командного взаимодействия при решении управленческих задач;
- анализировать процесс коммуникаций;
- использовать формы и методы коммуникаций.

**Владеть:**

- функциями менеджмента;
- методами принятия управленческих решений;

- самоменеджментом при организации деятельности;
- методами управления, основами власти, способами управления конфликтами и стрессами для организации командного взаимодействия при решении управленческих задач;
- способами совершенствования информационного обмена в организации;
- формами и методами коммуникаций.

## ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### **Задание 1.1.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Дайте понятия «менеджмент» и «управление».
2. Дайте понятия «руководитель» и «лидер».
3. Дайте понятия «руководство» и «управленческая деятельность».
4. Уровни управления. Приведите примеры наименования должностей руководителей низового, среднего и высшего звена.
5. Принципы менеджмента по А. Файолю.
6. Основные принципы менеджмента.
7. Разнообразие моделей менеджмента.

### **Задание 1.2.**

Обсуждение подготовленных эссе на тему «Образ современного успешного менеджера» в аудитории.

*Методические указания*

Каждый студент докладывает основное содержание своей работы, отвечает на вопросы аудитории. Студенты в рабочей тетради должны отразить основные положения доклада: название организации, ФИО менеджера, основные этапы карьеры, качества, которые позволили ему добиться успеха.

### **Задание 1.3.**

Вашему вниманию предлагается диалог двух инженерно-технических работников: Какой точке зрения вы отдаете предпочтение? От вас зависит выбор руководителя, есть два варианта; назначить на вакантное



место знающего специалиста без управленческих навыков (инженерный подход) или профессионального менеджера, не обладающего в полной мере специальными знаниями (управленческий подход)?

- Я считаю, что управление - это сфера деятельности, в которой может работать «узкий специалист» любой технической отрасли.

- Нет, управление - это профессиональная сфера деятельности, в которой должен и может успешно работать только специалист в области управления, т.е. менеджер.

#### **Задание 1.4.**

*Вопросы для самостоятельного изучения / контроль знаний*

1. В чем состоит горизонтальное и вертикальное разделение труда?

2. Зачем нужны менеджеры организации? Каковы особенности обыденного понимания слова «менеджер»?

4. Что из перечисленного больше характерно для лидера, чем для менеджера:

а – администрирует;

б – бросает вызов;

в – план – основа действий;

г – контролирует;

д – вдохновляет.

5. Какие роли менеджера выделял Г. Минцберг?

6. Академия наук не относится к непосредственному деловому окружению организации

7. В отношении организации управление играет координирующую роль.

8. Проектирование работы начинается с построения структуры организации.

9. Работа в организации не приводит к потере личной зависимости в обмен на достижение цели.

10. Конкуренция относится к области общего окружения организации.

11. Управление финансами заключается в учете и анализе финансовой информации о работе организации.

12. Управление персоналом направлено на изменение организационной культуры.

13. Организуясь, люди преследуют свои личные цели.

14. Менеджмент обязательно включает изучение взаимодействия человека и организации.

15. Организовать управление означает управлять организацией.

16. К методам менеджмента относятся: административные, системные, социально-психологические методы.

17. Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает умелое использование единоначалия и коллегиальности в управлении.

18. Регулятором производства в плановой экономике является рынок.

19. Принципом управления в плановой экономике является централизация.

20. Организация - это кооперация людей, работающих вместе длительное время.

21. Менеджер - человек новатор, ставящий себе цели, превращающий цели в реальное воплощение.

22. Система - некоторая совокупность элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

#### *Методические указания*

В вопросах с предложенными вариантами ответов, необходимо выбрать правильный ответ.

С 6 по 22 вопросы неверное утверждение необходимо зачеркнуть

## **ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Задание 2.1.**

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы работаете или учебного заведения, в котором учитесь. дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента. Обоснуйте выводы.

### **Задание 2.2.**

Какую точку зрения вы считаете правильной? Существует ли такая самостоятельная наука, как менеджмент?

- Теория менеджмента не имеет своих объективных законов, так как все знания об управлении включаются в состав «управленческих аспектов разных наук» или в состав «конкретных наук об управлении».

- Теорию менеджмента невозможно было бы создать только за счет синтеза знаний других наук, так как в управлении есть нечто, чего нет и не может быть у составляющих это знание наук.

### **Задание 2.3.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Функции менеджмента. Функция организации.
2. Функции менеджмента. Функция планирования.
3. Функции менеджмента. Функция мотивации.
4. Функции менеджмента. Функция контроля.
5. Функции менеджмента. Функция координации.
6. Функции менеджмента. Функция учёта.
7. Функции менеджмента. Функция регулирования.
8. Специфические функции менеджмента.
9. Аппарат управления.
10. Содержание функции менеджмента.
11. Регламентация функций менеджмента.
12. Основная регламентирующая документация в организациях.

### **ТЕМА 3. СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Задание 3.1.**

Вам предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад различных научных школ в теорию менеджмента: какую точку зрения вы считаете правильной?

- Все действующие научные школы образуют монистическую, единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента.

- Создать такую модель невозможно, но нужно учитывать и использовать рациональное содержание позиций всех существующих школ.

#### **Задание 3.2.**

*Вопросы для самостоятельного изучения / самоконтроля*

1. Управление становится признанной и широко распространенной научной дисциплиной с:

- а – начала XX века;
- б – второй половины XIX века;
- в – середины XX века;
- г – конца XIX века;

2. Вкладом классической школы управления в развитие управленческой мысли, прежде всего, является:

- а – применение приемов управления межличностными отношениями;
- б – развитие принципов и функций управления;
- в – разработка и применение управленческих моделей;
- г – развитие количественных методов.

3. Согласны ли вы с утверждением, что набор функций управления зависит от размеров организации?

4. В основе какого учения лежит механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности?

5. Кто из ученых выделил управление как особый вид деятельности и определил, что деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организация, распорядительство, координация и контроль?

6. К принципам управления Анри Файоля не относится:

- а – разделение труда;
- б – взаимосвязь полномочий и ответственности;
- в – единоначалие;
- г – развитие сотрудников.

7. В чем суть подхода – «школа человеческих отношений»?

8. Каков вклад этих людей в науку «менеджмент»: Э. Мэйо, П. Друкер, М. Вебер, Ф.У. Тейлор?

9. Для какой из перечисленных теорий характерна следующая предпосылка: обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы: теория «Х», теория «У», теория «Z»?

## **ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Задание 4.1.**

*Самостоятельная работа на тему «Портрет организации»*

Название организации студент выбирает самостоятельно. В данной работе необходимо раскрыть общие характеристики организации (внутреннюю среду) и сделать вывод о возможностях и сильных сторонах деятельности организации на внешнем рынке. Студенту необходимо пользоваться Интернет-ресурсами, а также периодической печатью.

#### *Методические указания*

Общий объем написания самостоятельной работы составляет 1-2стр. Формат страницы – А4, поля: верхнее – 1,5 см, нижнее – 2,0 см, левое – 3 см, правое – 1,5 см. Шрифт - Times New Roman, размер шрифта 14, интервал 1,5. Формат текста: Word for Windows (файлы, расширенные doc). Выравнивание по ширине.

### **Задание 4.2.**

*Вопросы для самостоятельного изучения / контроля знаний*

Прочитайте, отметьте неправильные утверждения:

1. Организационные цели одинаковы у всех работников.
2. Критерий как основа цели организации лежит не в организации, а вне ее.
3. Цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
4. Прибыль не является целью некоммерческой организации.
5. Количество целей определяется размером организации.
6. Цели во многом определяют систему управления. .
7. Цель организации - это сумма целей ее подразделений.
8. Иерархия целей в организации имеет линейную основу.
9. Миссия является средством достижения целей.
10. Более общая цель называется стратегией.
11. Политика обуславливает цели организации.
12. Управление по целям - обсуждение целей с подчиненными.
13. Оценка работы является функцией цели.
14. Повышение качества управления и производства - эта цель важна для любой организации.
15. Управление - это средство для организации (предприятия).
16. Люди не воспринимают не свои цели.
17. Эффективность - это то, насколько достигнуты цели организации.
18. Для человека цели являются главной мотивирующей силой.
19. Операционные цели идеалистичны, оперативные - реалистичны.
20. Цели должны быть одновременно реалистичными и

## ТЕМА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

### Задание 5.1.

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Механизм управления
2. Структура экономического механизма менеджмента
3. Принципы функционирования механизма менеджмента
4. Типология систем управления
5. Методы менеджмента
6. Формы реализации методов менеджмента
7. Факторы влияющие на эффективность использования методов
8. Административные методы менеджмента
9. Методы организационного воздействия
10. Методы распорядительного воздействия
11. Экономические методы менеджмента
12. Основные экономические методы менеджмента
13. Социально-психологические методы менеджмента
14. Социологические методы исследования
15. Типология личности
16. Стиль руководства

### Задание 5.2.

*Фонд заработной платы* - это та сумма средств (денежных), которая предназначается для оплаты результатов труда работников предприятия. Если фонд заработной платы будет отсутствовать в организации, то объект не сможет качественно функционировать по той причине, что излишки будут оказывать влияние на себестоимость продукции.

Проведите анализа использования фонда заработной платы по категориям работающих. Определите



абсолютные и относительные отклонения в использовании фонда зарплаты на основе данных таблицы 5.1, если план предприятием выполнен на 100%.

Таблица 5.1

Анализа использования фонда заработной платы

Категория работающих	Численность работающих, человек		Средняя зарплата, руб.		Фонд зарплаты, руб.	
	План	Отчет	План	Отчет	План	Отчет
Рабочие	190	200	35000	35550		
ИТР	5	5	42000	42200		
Служащие	5	5	37000	37000		
Руководители подразделений	5	5	42000	43500		
Младший обслуживающий персонал	4	4	29000	29000		

**Задание 5.3.**

Опишите поведение сотрудников структурного подразделения, знакомой вам организации, распределив между ними приведенные типовые роли (табл. 5.2).

Подтвердите свои суждения конкретными примерами.

Таблица 5.2

Типовые роли неформальной группы

Название роли	Содержание роли	Требования к человеку
Организатор	Организует обсуждение проблемы, налаживает коммуникации между сотрудниками, руководит процессом принятия решения, улаживает конфликты	Лидер группы. Сангвиник или флегматик с высоким уровнем интеллекта, получивший признание в группе
Генератор идей	Выдвигает новые идеи, объясняет их, определяет альтернативы принятия решений, активно участвует в их обсуждении	Сангвиник или холерик с высоким уровнем интеллекта, имеющий широкие знания

Продолжение таблицы		
Критик	Критически рассматривает идеи, дает аргументацию «против», активно выискивает недостатки постановки проблемы, цели, критериев решений	Пессимист со средним интеллектом, иногда стоящий в оппозиции к группе
Эксперт	Определяет «зерна истины» в обсуждаемых проблемах, аргументирует «за» и «против» и ориентирует группу в правильном направлении	Оптимист со средним или высоким интеллектом, имеющий большой опыт и стаж работы
Связной	Обеспечивает информационные связи с другими группами, доставляет свежую информацию (данные и слухи), связывает лидера со всеми членами команды и передает распоряжения	Холерик со средним уровнем интеллекта, подвижный, коммуникабельный без комплексов, обладает хорошей зрительной и слуховой памятью
Делопроизводитель	Отвечает за делопроизводство, иногда и кассу группы. Фиксирует итоги обсуждения проблемы и готовит документацию для лидера	Флегматик или холерик со средним или низким интеллектом, обладает хорошей памятью и почерком

## ТЕМА 6. КОММУНИКАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Задание 6.1.

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения:*

1. Виды коммуникаций в организации.
2. Коммуникационный процесс: элементы, этапы, обратная связь.
3. Коммуникационные сети и стили.
4. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.

5. Роль информации в деятельности организации.
6. Характеристики полезной информации.
7. Операционные информационные системы: системы обработки транзакций, системы контроля над производственным процессом, офисные автоматизированные системы.
8. Информационные системы менеджмента.
9. Экспертные системы.
10. Интегрированные информационные системы.
11. Внедрение информационных систем.
12. Человеческий аспект внедрения информационных систем.
13. Стратегическое использование информационных технологий.
14. Какие критерии должны применяться для определения эффективности информационной системы?

### **Задание 6.2.**

В современных условиях важной сферой является информационное обеспечение менеджмента.

Содержанием этой области является формирование системы информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений и создание комплексной системы информации о предприятии, позволяющей сформировать представление об истории и деятельности предприятия, его положении, о характере производственной деятельности, миссии и стратегических приоритетах, существующей организационной культуре и системе ценностей. Одним из современных средств коммуникации является система Интернет, позволяющая получить ряд важнейших данных о предприятии.

### *Постановка задачи*

1. Каждый студент должен с помощью Интернет найти сайт предприятия и изучить информацию, представленную на сайте. В этих целях сформируйте запрос в поисковой системе.

2. Составьте информационную справку о предприятии по следующей схеме:

- Общие сведения (наименование, регион регистрации, адрес, реквизиты контактов)
- Вид производственной деятельности
- Отраслевая принадлежность
- Характер собственности
- Правовое положение
- История образования

### *Методические указания*

Выполните задание в письменной форме.

Обсудить индивидуальные решения в студенческой группе.

## **ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

### **Задание 7.1.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Типы управленческих решений.
2. Процесс рационального принятия решений.
3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
4. Среда принятия решений (риск, неопределенность).
5. Методы разработки управленческих решений.
6. Стили принятия управленческих решений.
7. Метод мозгового штурма

8. Принятие управленческих решений по уровням менеджмента.

### **Задание 7.2**

Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изменил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен.

*Постановка задачи*

Предположите, как это ему удалось?

Как бы поступили вы?

### **Задание 7.3.**

Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников.

*Постановка задачи*

Необходимо принять обоснованное управленческое решение по приведенным ситуациям, используя метод пошагового разбора ситуаций.

## **ТЕМА 8. САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

### **Задание 8.1.**

*Практикующее задание «Нахождение целей».*

Для того чтобы добиться успеха, необходимо правильно выбрать цели, добиться ясности цели. для этого могут использоваться различные технологии.

### *Постановка задачи*

Ответьте для себя на следующие вопросы:

- каких целей вы хотите достичь?
- согласуются ли они между собой?
- существуют ли так называемая высшая цель и определенные промежуточные цели на пути к главной?
- знаете ли вы, что вы сами можете сделать для этого (сильные стороны) и над чем вам еще надо работать (слабые стороны)?

### **Задание 8.2.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Почему важно провести инвентаризацию своего времени?
2. Какие процессы должен проанализировать менеджер, чтобы рационально использовать собственное рабочее время?
3. Почему важно формулировать свои личные и профессиональные цели?
4. Инструменты самоменеджмента?
5. С какой функции должна начинаться организация личной работы (самоменеджмент) руководителя?
6. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?
7. Перечислите основные правила планирования личного времени менеджера.
8. Как изменяется работоспособность среднестатистического человека в течение рабочего дня?

### **Задание 8.3.**

*Практика менеджмента*: проверьте на собственном опыте

*Постановка задачи*

1. Определите тему исследования.  
2. Разработайте шкалу оценок проведенного исследования в таблице 8.1.

3. Что вы предложите, чтобы ваша группа приблизилась к команде?

4. Будите ли проявлять инициативу в будущем? Почему?

5. Вспомните и дайте характеристику ролям членов группы, участвующих в решении проблемы.

6. Предположим, вы являетесь членом команды студентов, работающих над проектом, и один из вас не выполнил свое задание.

Как выйдете из создавшейся ситуации?

7. Возможно ли использование в коллективе самоуправляемых команд?

Конкретизируйте ответ.

8. Согласны ли вы с тем, что самоуправляемые команды должны формироваться по инициативе рядовых сотрудников?

Таблица 8.1

У вас группа или команда?

	Полностью не согласен				Полностью согласен
В группе проводились рабочие встречи, которые посещали все студенты	1	2	3	4	5
Студенты разделяли одни и те же цели	1	2	3	4	5

Дискуссии по заданиям были активными и продолжительными	1	2	3	4	5
Продолжение таблицы					
Конфликты и разногласия обсуждались до тех пор, пока не находили общего решения	1	2	3	4	5
Студенты внимательно слушали друг друга	1	2	3	4	5
Мы доверяем друг другу, говорим о своих чувствах	1	2	3	4	5
Роли лидеров выполнялись поочередно и совместно; студенты брали на себя инициативу тогда, когда они были нужны группе	1	2	3	4	5
Каждый член группы вносил свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
Я получил удовольствие от участия в работе этой группы	1	2	3	4	5
Мы полностью доверяем друг другу	1	2	3	4	5
Каждый из студентов отвечал за свою часть работы и за успех всей группы	1	2	3	4	5
члены группы уважали друг друга, нам нравится работать вместе	1	2	3	4	5
Сумма баллов					

## **ТЕМА 9. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **Задание 9.1.**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Власть и влияние.
2. Источники власти в организации.



3. Природа и определение понятия лидерства.
4. Ситуационные модели лидерства.
5. Концепция харизматического лидерства.
6. Концепция преобразующего лидерства.
7. Роль лидера в командном менеджменте.

### **Задание 9.2.**

#### *Конкретная ситуация*

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

#### *Постановка задачи*

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

### **Задание 9.3.**

#### *Контроль / самоконтроль знаний*

1. Какие роли предпочтительны для лидера команды:
  - a) гармонизатор и координатор;
  - b) мотиватор и координатор;
  - c) генератор идей и координатор;

- d) аналитик и мотиватор.
2. Какой источник власти по Френчу и Равенну является основным для лидера?
- a) власть поощрения;
  - b) власть наказания;
  - c) референтная власть;
  - d) экспертная власть;
  - e) лигитимная власть.
3. Каковы причины интереса компаний к теме лидерства в начале XXI века?
4. Назовите два критерия выбора стиля лидерства по Херши и Бланшару
- a) величина власти лидера;
  - b) компетентность сотрудника;
  - c) мотивация сотрудника;
  - d) сложность задачи;
  - e) новизна задачи.
5. Что из указанного ниже относится к переменным ситуационного лидерства:
- a) лидер;
  - b) группа;
  - c) последователи;
  - d) организация?
6. Какие цели вы назовете краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными? (укажите по времени).
7. В чем заключаются отличительные особенности планирования рабочего времени руководителя и исполнителя?
8. Какова роль стандартов в осуществлении контроля?
9. Как связан процесс планирования с процессом контроля?
- a) контроль предшествует планированию;
  - b) это две несвязанные функции;
  - c) планирование предшествует контролю;

- d) в планирование включается обозначение контрольных точек.
10. Как люди реагируют на контроль?
- a) стремятся избегать контроля;
  - b) приветствуют большое количество контроля;
  - c) приветствуют понятность контроля;
  - d) стремятся увеличить количество контроля.
11. Что такое норма управляемости?
- a) количество людей, которыми может руководить менеджер без ущерба для организации;
  - b) количество подчиненных в непосредственном подчинении, которыми может руководить менеджер без ущерба для качества управления;
  - c) количество уровней управления, которые нужны организации, чтобы быть успешной.

## **ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ**

### **Задание 10.1**

*Вопросы для обсуждения / самостоятельного изучения*

1. Понятие конфликта, формула конфликта.
2. Классификация конфликтов: в зависимости от сферы проявления конфликтов.
3. Классификация конфликтов: в зависимости от степени длительности и напряжения конфликта.
4. Классификация конфликтов: в зависимости от социальных последствий.
5. Классификация конфликтов: в зависимости от предмета конфликта.
6. Типы и причины конфликтов.
7. Основные тактики поведения в конфликте.

8. Правила поведения в конфликтной ситуации.
9. Рекомендации, предупреждающие затруднения в отношениях.
10. Причины и природа стресса
11. Факторы, вызывающие стресс

### **Задание 10.2.**

#### *Конкретная ситуация*

Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

#### *Постановка задачи*

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.
3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них

### **Задание 10.3.**

#### *Конкретная ситуация*

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

#### *Постановка задачи*

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература*

1. Астахова Н.И. Менеджмент: учеб. для вузов / Н.И. Астахова - М.:Юрайт, 2013.
2. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. для вузов / В. Р. Веснин - М.: Проспект, 2012
3. Глухов В.В. Менеджмент: учеб. для вузов / Глухов В.В. - СПб.: Питер, 2009
4. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Л. Драчева, Л. И. Юликов / М.: Академия, 2010
5. Петров А. Н. Менеджмент: учеб. для вузов / А.Н. Петров - М.: Юрайт, 2012
6. Переверзев М. П. Менеджмент: учеб. для вузов / М. П. Переверзев - М.: Инфра-М, 2011

### *Дополнительная литература*

1. Попова И.В. Основы менеджмента: учеб. пособие / И.В. Попова. - Иркутск: Издательство ИрГСХА, 2014. - 189 с.: ил. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/246826>. – Загл. с экрана.
2. Пустынникова Е.В. Основы менеджмента: учебное пособие / Е.В. Пустынникова. - Москва: КноРус, 2016. – 315 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/920462>. - Загл. с экрана.
3. Петросян Д.С. Основы менеджмента: учебное пособие / Д.С. Петросян. - Москва: Русайнс, 2017. – 240 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/926409>. - Загл. с экрана.

Учебное издание

Авторы: Швецова О. А., Шеламкова Н. Ю.

## ***МЕНЕДЖМЕНТ***

Учебно-практическое пособие (с элементами дидактического материала) для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль Бухгалтерский учет, анализ и аудит очной и заочной форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 02.03.2016 г. Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага печатная. Усл. п. л. 1,32. Тираж 50 экз. Изд. № 2909.

---

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