

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Цыбинов Балзико Баторович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 10.09.2024 15:21:45  
Уникальный программный ключ:  
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В.Р.  
Филиппова»**

**Экономический факультет**

**СОГЛАСОВАНО**

Заведующий выпускающей  
кафедрой  
Социально-гуманитарные  
науки, реклама и туризм

\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
ФИО

\_\_\_\_\_  
подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан экономического  
факультета

\_\_\_\_\_  
уч. ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
ФИО

\_\_\_\_\_  
подпись

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
дисциплины (модуля)**

**Б1.О.06.10 Менеджмент в рекламе и связях с общественностью  
Направление подготовки**

**42.03.01 Реклама и связи с общественностью**

**Направленность (профиль) Реклама и связи с общественностью в АПК**

бакалавр

Обеспечивающая преподавание  
дисциплины кафедра Менеджмент

Разработчик

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
уч.ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
И.О.Фамилия

Внутренние эксперты:

Председатель методической  
комиссии экономического  
факультета

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
уч.ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
И.О.Фамилия

Заведующий методическим  
кабинетом УМУ

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
уч.ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
И.О.Фамилия

**Улан – Удэ, 2022**

## ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) является обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.
2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).
3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).
4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включает в себя:
  - оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля).
  - оценочные средства, применяемые для текущего контроля;
5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля), практики в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

**1. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИЗУЧЕНИЯ**  
**учебной дисциплины (модуля), персональный уровень достижения которых проверяется с**  
**использованием представленных в п. 3 оценочных материалов**

Компетенции, в формировании которых задействована дисциплина		Код и наименование индикатора достижений компетенции	Компоненты компетенций, формируемые в рамках данной дисциплины (как ожидаемый результат ее освоения)		
код	наименование		знать и понимать	уметь делать (действовать)	владеть навыками (иметь навыки)
1		2	3	4	5
<b>Универсальные компетенции</b>					
УК-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, презентации результатов работы команды	основы командообразования.	эффективно взаимодействовать с другими членами команды, участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом.	навыками презентации результатов работы команды.

**2. РЕЕСТР  
элементов оценочных материалов по дисциплине (модулю)**

Группа оценочных средств	Оценочное средство или его элемент
1	2
<b>1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины</b>	Перечень вопросов к зачету
	Критерии оценки к зачету
<b>2. Средства для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов (ВАРО), включая самостоятельную работу</b>	Не предусмотрены
<b>3. Средства для текущего контроля</b>	Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся
	Критерии и шкала оценки самостоятельной работы обучающихся
	Темы рефератов
	Критерии и шкала оценки рефератов
	Контрольные вопросы для проведения устных опросов
	Критерии и шкала оценки проведения устных опросов
	Комплект заданий для практических работ
	Критерии оценки практических работ
	Комплект кейс-задач
	Критерии оценки кейс-задач
	Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся
	Критерии оценки самостоятельной работы обучающихся
	Комплект тестовых заданий
Критерии оценки тестовых заданий	

### 3. Описание показателей, критериев и шкал оценивания и этапов формирования компетенций в рамках дисциплины (модуля)

Код и название компетенции	Код индикатора достижений компетенции	Индикаторы компетенции	Показатель оценивания – знания, умения, навыки (владения)	Уровни сформированности компетенций				Формы и средства контроля формирования компетенций
				компетенция не сформирована	минимальный	средний	высокий	
				Оценки сформированности компетенций				
				2	3	4	5	
				Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»	
Характеристика сформированности компетенции								
			Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений и навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач		
Критерии оценивания								
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.3.	Полнота <b>знаний</b>	Знать: основы командообразования	Не знает основы командообразования	Плохо знает основы командообразования	Знает основы командообразования, но допускает неточности	В полной мере знает основы командообразования	Перечень вопросов к зачету Контрольные вопросы для проведения устных опросов Комплект заданий для практических работ Комплект кейс-задач Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся Комплект тестовых заданий
		Наличие <b>умений</b>	Уметь: эффективно взаимодействовать с другими членами команды, участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом	Не умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом	Плохо умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом	Умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом, но допускает неточности	В полной мере умеет эффективно взаимодействовать с другими членами команды, участвовать в обмене информацией, знаниями и опытом	
		Наличие <b>навыков</b> (владение опытом)	Владеть: навыками презентации результатов работы команды	Не владеет навыками презентации результатов работы команды	Плохо владеет навыками презентации результатов работы команды	Владеет навыками презентации результатов работы команды, но допускает неточности	В полной мере владеет навыками презентации результатов работы команды	

**4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы**

**4.1. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков**

**4.1.1. Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины**

<b>Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины: Б1.О.06.10 Менеджмент в рекламе и связях с общественностью</b>	
1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУВО Бурятская ГСХА»	
<b>Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины</b>	
<b>Цель промежуточной аттестации -</b>	установление уровня достижения каждым обучающимся целей и задач обучения по данной дисциплине, изложенным в п.2.2 настоящей программы
<b>Форма промежуточной аттестации -</b>	зачёт
<b>Место процедуры получения зачёта в графике учебного процесса</b>	1) участие обучающегося в процедуре получения зачёта осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на изучение дисциплины 2) процедура проводится в рамках ВАРО, на последней неделе семестра
<b>Основные условия получения обучающимся зачёта:</b>	1) обучающийся выполнил все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитался об их выполнении в сроки, установленные графиком учебного процесса по дисциплине
<b>Процедура получения зачёта -</b>	Представлены в оценочных материалах по данной дисциплине
<b>Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков:</b>	

**Перечень вопросов к зачету**

1. Введение в менеджмент. (УК-3)
2. Эволюция управленческой мысли (УК-3)
3. Организация как система управления (УК-3)
4. Функции и методы менеджмента. (УК-3)
5. Мотивация деятельности в менеджменте (ПК-2, ПК-3)
6. Стратегическое планирование и бизнес-план (УК-3)
7. Разработка управленческого решения (УК-3)
8. Власть, влияние и лидерство в менеджменте (УК-3)
9. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента (УК-3)
10. Управление конфликтами в организации (УК-3)
11. Основные понятия рекламного менеджмента (УК-3)
12. Управление рекламной деятельностью и PR-менеджмент (УК-3)
13. Организация и планирование в рекламном менеджменте (УК-3)
14. Стратегия развития рекламного менеджмента (УК-3)
15. Творческие технологии в рекламе и PR-менеджменте (УК-3)
16. Контроль и оценка эффективности рекламной деятельности (УК-3)

**4.1.2. Средства**

**для индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО**

Фиксированные виды ВАРО не предусмотрены

**5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**5.1. Критерии оценки к зачету**

*зачет (86-100 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний

*зачет (71-85 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности

*зачет (56-70 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, знакомство с основной литературой, рекомендованной программой, умение выполнять задания, предусмотренные программой

*незачет (менее 56 баллов)* ставится обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, слабые побуждения к самостоятельной работе над рекомендованной основной литературой. Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании академии без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине

## **6. Оценочные материалы для организации текущего контроля успеваемости обучающихся**

### **Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов**

Раздел 1. Основы управления организацией. Эволюция управленческой мысли

Тема 1. Введение в менеджмент.

Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий. Практические предпосылки возникновения менеджмента, его роль в развитии современного производства. Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система. Основные черты системы менеджмента. Подходы к определению менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Предмет и метод науки.

История менеджмента. Эволюция управленческой мысли. Школа научного менеджмента и ее вклад в развитие теории менеджмента. Административная, классическая школа управления и ее вклад в развитие теории менеджмента. Школа человеческих отношений и ее вклад в развитие теории менеджмента. Школа поведенческих наук и ее вклад в развитие теории менеджмента. Научный подход к управлению: особенности и основные черты. Концепция системного подхода. Процессуальный подход. Количественные и вероятностные аспекты менеджмента. Ситуационный подход в управлении. Современные тенденции развития менеджмента в России и за рубежом.

Тема 2. Организация как система управления

Основные черты и разновидности организации. Организация и управление. Определение понятия организация. Организация как управленческий объект. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой. Классификация организаций. Виды хозяйственных организаций. Механическая и органическая организационные системы. Традиционная, дивизионная и матричная схема организации. Корпоративная и индивидуалистская организации. Новое в типах организации.

Тема 3. Функции и методы менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте

Научный подход к управлению: особенности и основные черты. Понятия методологии и организации управления. Их взаимодействие, соответствие, противоречие, основные элементы организации. Методологические подходы к управлению: системный, концептуальный, процессуальный, целевой, управление по результату и пр. Выбор методологических схем менеджмента. Связь методологии и организации управления. Методология и системный подход. Основные черты и разновидности организации менеджмента. Социально-экономические факторы выбора организации менеджмента. Закономерности менеджмента. Принципы менеджмента. Условия взаимодействия и средства воздействия в совместной деятельности. Понятие механизма управления. Формирование механизма управления: стихийное и сознательное. Принцип формирования и использования механизма управления. Типология механизмов управления. Нравственные ограничения в использовании средств управления. Методы менеджмента. Методы управления - способы воздействия, формы восприятия. Функции и методы менеджмента: различие, связь и реальность. Выбор и комбинация методов управления. Сущность и содержание функций управления. Функциональный подход к управлению. Деятельность и функции управления. Цель и функции управления. Структура и функции управления. Общие функции управления. Функция администрирования. Анализ функций управления. Регламентация функций менеджмента. Мотивация деятельности. Основы мотивации. Мотивационный процесс. Теории содержания мотивации (Маслоу, Альдерфер, Мак Клелланд, Герцберг). Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации. Мотивы деятельности человека и их роль в менеджменте. Современные концепции мотивации менеджмента. Содержательная концепция мотивации, процессуальная концепция. Теории процесса мотивации. Теория ожидания. Практика стимулирования. Виды позитивной и негативной мотивации. Использование мотивации в практике менеджмента. Факторы эффективности мотивации.

Тема 4. Разработка управленческого решения

Решение проблем и принятие решений в управлении. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Групповое принятие решений. Программированные и непрограммированные решения. Технология принятия управленческих решений. Процесс принятия решения. Организация выполнения управленческих решений. Реализация решений. Управление

реализацией решения. Методы принятия управленческих решений. Модели в принятии управленческих решений: рациональная, ограниченной рациональности, политическая. Управление реализацией решения. Понятие эффективности управленческих решений. Объективные и субъективные факторы, влияющие на эффективность решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

#### Тема 5. Власть, влияние и лидерство в менеджменте

Природа власти в организации. Основы и источники власти. Эффективное использование власти. Понятие власти в менеджменте. Типология власти. Обладание властью, использование власти, последствия власти. Власть и авторитет менеджера. Отношение к власти менеджера и персонала. Балансирование власти. Признаки, факторы и проявления неуправляемости. Участие в управлении: потребность, формы, эффективность. Понятие партнерства. Партнерство в процессах менеджмента. Соотношение власти и партнерства. Тенденции демократизации менеджмента. Лидерство и власть. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией. Лидер и менеджер. Процессы формирования и основные составляющие лидерства. Формальные и неформальные факторы лидерства. Проявление лидерства в стиле управления. Разновидности стилей управления. Субъективное и объективное, сознательное и стихийное в стиле управления. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь- цель» Хауза и Митчелла. Модель ситуационного лидерства Стинсона - Джонсона. Ситуационная модель принятия решений Врума - Йеттона – Яго. Новое в теориях лидерства. Лидерство и культура в современном менеджменте. Тенденция развития стиля управления. Лидерство и повышение эффективности управления.

#### Тема 6. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Сущность межличностной коммуникации. Виды коммуникаций. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Невербальная коммуникация. Основы переговорного процесса. Преграды в коммуникациях. Совершенствование коммуникаций

#### Раздел 2. Менеджмент в рекламе и связях с общественностью

#### Тема 7. Основные понятия рекламного менеджмента

Объект и предмет рекламного менеджмента. Способы выделения предмета рекламного менеджмента из её объекта. Традиции изучения предмета рекламного менеджмента. Принципы типологии и систематизации рекламного процесса с позиции управления.

#### Тема 8. Реклама как объект управления.

Понятие рекламы и рекламного менеджмента. Роль рекламы в современном мире. Реклама как атрибут современного бизнеса. Реклама как вид бизнеса. Рекламный процесс как система. Модель рекламной коммуникации. Участники рекламной коммуникации и рекламный рынок. Элементы управления рекламой: цель, способ достижения, объект и субъект управления, окружающая среда. Содержание рекламного менеджмента. Административный и креативный менеджмент

#### 9. Управление рекламной деятельностью и PR-менеджмент

Public Relations как функция менеджмента Менеджмент PR. Структура PR-концепции. Планирование PR-деятельности.

#### 9. Организация и планирование в рекламном менеджменте

#### 10. Стратегия развития рекламного менеджмента

#### 11. Творческие технологии в рекламе и PR-менеджменте

#### 12. Контроль и оценка эффективности рекламной деятельности

#### Критерии оценивания:

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;

(86-100 баллов)	обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно
Хорошо (71-85 баллов)	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов
Удовлетворительно (56-70 баллов)	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений заданного вопроса, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующий вопрос, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом

### Комплект заданий для практических работ

#### Раздел 1. Основы управления организацией

#### Тема 1. Введение в менеджмент. Эволюция управленческой мысли

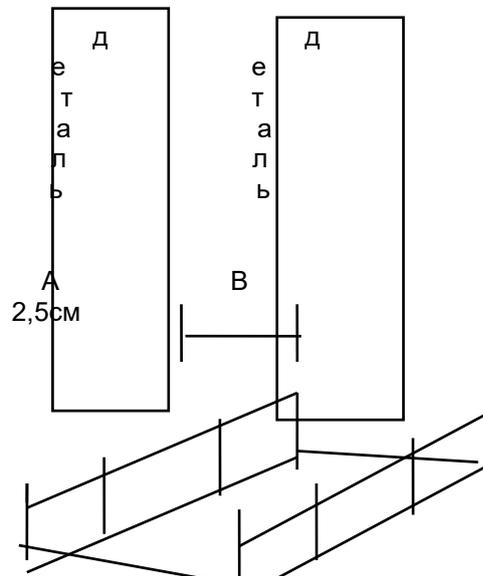
#### Задание. Производство коробок

Сформируйте группы от 5 до 8 человек. Один человек в каждой группе должен быть выбран руководителем.

Каждая группа работает над следующей проблемой: организация производства коробок. Они делаются из бумаги без клея и других приспособлений. Рисунок 1 показывает детали коробки.

Каждой группе даётся 15 минут для подготовки производства. Члены команды могут проявить свои креативные способности: выбрать организационно правовую форму своей компании, придумать название, назначение компании, продукции и т. д. Лидер каждой группы является ответственным за разработку производственного плана. Все члены группы могут принимать участие в этой подготовке. Затем, каждой группе даётся 15 минут для производства коробок.

После окончания периода производства, группы должны предъявить свой конечный продукт. Каждая группа-команда выделяет своего аудитора для проверки качества и окончательного подсчета количества произведенных коробок у команд конкурентов. Все плохо сделанные коробки должны быть квалифицированы как брак. Команда, изготовившая большее количество коробок, выигрывает.



#### Инструкция для сборки коробки .

Для того, чтобы собрать коробку, необходимо нарисовать ее развертку на листе размером 15×15 см.

Прорезы (А, В, С, D) должны быть сделаны до пунктирной линии. Сгибы вдоль пунктирных линий должны быть сделаны так, как показано на рисунке 1 (перпендикулярно плоскости коробки). Полоски А и В должны быть начерчены и вырезаны согласно их размерам. Их нужно поместить в прорезы. Коробка собрана.

#### Задание:

1. Проанализируйте плановый и производственный периоды в вашей группе. Вместе с другими членами группы оцените, какие функции управления вами были выполнены. Как они были использованы? Кто выполнял их? Почему?

2. Затем каждая группа обсуждает собственное применение функций управления, лидеры групп дают отчет о дискуссиях всей остальной аудитории. Выполнили ли группы все функции управления? Были ли отличия в использовании функций у разных групп? Если да, то в чем отличия? Обсудите, как отличия в использовании функций могли отразиться на результатах производства в разных группах.

3. Проанализируйте организацию вашей группы, особенно процесс выбора лидера группы. Каким образом ваша группа могла бы быть более эффективной?

### **Задание. Эксперимент на «Вольво»**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда. В 50-60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих. В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на 8 вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс.м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать своеобразные микроразовы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы. Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых. При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные - с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии. Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых

должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу. Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда. Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высокоиндустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попробуйте провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы (обстановка в стране и регионе) на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?
5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?
7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?
8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же, как Э. Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

## **Тема 2. Организация как система управления**

### **Задание:**

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке). Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3-6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3-6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов: 1) объема производства; 2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно в течение 10-минутных производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал -слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол».

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.

### **Порядок выполнения работы:**

1. Из группы студентов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.
2. Группа студентов делится на подгруппы (4-6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.
3. Подготовка (20 мин) - ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества. Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

4. Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

*Шаг 1(10 мин).* Участники создают организации. Вопросы для участников:

– Каковы задачи Вашей организации?

– Как Вы их будете достигать? Как Вы спланируете работу?

– Какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?

– Какие члены группы лучше подходят для каких задач? Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведены ниже).

*Шаг 2 (10 мин).* *Первый производственный цикл.* Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15 - 25 букв). Начинается отсчет времени. За 1 мин до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени. По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества.

*Шаг 3(15 мин).* Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

*Шаг 4 (10 мин).* *Второй производственный цикл.* Цикл выполняется аналогично шагу 2, но с новым исходным набором букв.

*Шаг 5 (15 мин).* Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты.

Участники анализируют организацию работы в течение обоих циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм; анализ (60 мин); представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение.

#### **Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии:**

– Какую организационную структуру (культуру, стиль руководства, методы принятия решения) имела Ваша фирма во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете? (Этот же вопрос относится ко всем указанным в скобках анализируемым параметрам.)

– Как осуществлялся контроль качества?

– Была ли произведена реорганизация? Если да, то в чем она заключалась? Как при этом изменилась структура, культура, стиль руководства, способы принятия решений?

– Возникали ли конфликты? Если да, то как они разрешались?

– Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность Вашей организации?

– Какие теоретические идеи и концепции оказались для Вас наиболее полезными?

#### **Правила производства продукции:**

Продукция, не удовлетворяющая принятым правилам, не выдерживает контроля качества и не допускается на рынок.

– Из исходного набора слов требуется создать по возможности наибольшее количество предложений.

– В произведенном слове буквы могут использоваться столько раз, сколько они встречаются в исходном наборе слов. Например, из исходного слова «крокодил» можно произвести слово «око», но нельзя - слово «около», поскольку в исходном слове «крокодил» только две буквы «о».

– Буквы «е» и «ё»; «и» и «и»; «ь» и «ъ» считаются различными.

– Буквы исходного слова могут использоваться во всех словах составляемого предложения (например, из слова «крокодил» можно составить предложение «идол родил кол».

– Новое слово нельзя создавать путем изменения грамматической формы слова (падежа, числа и т. д.).

– Слова различаются по написанию, а не по значению (например, «замок» и «замък»).

– Недопустимо использование нелитературных слов (например, жаргонизмов).

– Допускается использование собственных имен.

– Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое.

– Допустимое количество слов в предложениях — не менее 3 и не более 5.

– Произведенное слово может использоваться только один раз в течение одного производственного цикла.

– Предложение необязательно должно нести смысловую нагрузку (например, допустима фраза «дом вышел из берегов»).

#### **Правила реализации продукции:**

Продукция, оформленная каждой фирмой на отдельном листе бумаги, принимается Советом качества на основе вышеизложенных правил производства продукции.

Продукция оценивается по следующей шкале:

+ 1 балл - за каждое слово в принятом предложении;

– 1 балл - за каждое слово в не принятом предложении.

#### Оценка результатов в Совете качества:

Каждый представитель подгруппы в Совете качества должен иметь представленный на одном листе список предложений, содержащих произведенные подгруппой слова. Если группа не представила результат в течение 30 с, то он не рассматривается, и считается, что группа не произвела ни одного слова. Совет качества оценивает соответствие представленной продукции стандартам, изложенным в «Правилах производства», и определяет результат работы подгрупп

– количество произведенных слов, соответствующих стандартам. Если какое-либо слово в предложении не соответствует стандартам, все предложение вычеркивается. Кроме того, в качестве штрафа из результата подгруппы вычитается количество слов в забракованном предложении.

#### Требования к оформлению отчета:

Подгруппа оформляет единый отчет о проделанной работе с подробным обоснованием каждого этапа выполнения. В качестве отрасли, где занята фирма, остаётся производство предложений из словосочетаний.

### Тема 3. Функции и методы менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте

#### Задание:

1. Заполните схему цикла менеджмента (см. рабочая тетрадь для практических работ).
2. Изучите внимательно пример должностной инструкции начальника отдела кадров (вариант 1), заместителя директора (вариант 2), менеджера по продажам (вариант 3), бренд-менеджера (вариант 4).

Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполните таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов инструкции). Должностные инструкции представлены в приложении 1.

Распределение функций начальника отдела кадров по стадиям цикла менеджмента.

Функция управления (стадия цикла менеджмента)	Функции начальника отдела кадров
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

3. Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация работников, занятых основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования	

4. Решите приведенную ниже ситуацию.

5. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

#### Задание. Вам необходимо пройти тест

#### Тест. Мотивы поведения на работе

Данные вопросы имеют 7 возможных ответов.

Таблица 1 – Оценка в баллах возможных вариантов ответов.

Полное согласие +3	Согласие +2	Слабое согласие +1	Не знаю 0	Слабое несогласие -1	Несогласие -2	полное несогласие -3
-----------------------	----------------	-----------------------	--------------	-------------------------	------------------	-------------------------

Ответ, который вы считаете правильным, выпишите на лист бумаги. Например, если вы полностью согласны, выпишите 1. +3.

Ответить необходимо на каждый пункт:

1. Служащие, которые выполняют работу хорошо, должны получать специальное дополнение к заработной плате.
2. Для того, чтобы служащие лучше знали, что от них требуется, необходимо хорошее описание работы.
3. Служащим нужно напоминать, что их работа и зарплата зависят от способности компании выдерживать конкуренцию.

4. Руководителям следует обращать больше внимания на технические условия, в которых работают их служащие.
5. Руководитель должен работать над созданием дружеской рабочей атмосферы в подчинённом ему коллективе.
6. Персональное одобрение за высококачественное выполнение работы много значит для работников.
7. Безразличное отношение руководителя к работе подчиненных часто приводит к разочарованию последних в своей работе.
8. Служащие должны чувствовать, что их деятельность приносит пользу.
9. Пенсии и участие в прибыли - важные факторы при удержании служащих на работе.
10. Практически каждую работу можно сделать стимулирующей и заинтересовывающей.
11. Многие служащие стараются сделать всё возможное на своём рабочем месте.
12. Руководители могут показать свою заинтересованность в служащих, спонсируя общественные мероприятия во вне рабочее время.
13. Гордость за выполненную работу - это важная награда.
14. Служащие предпочитают думать, что они лучшие в своей работе.
15. Качество отношений в неформальной обстановке может иметь важное значение.
16. Индивидуальные поощрительные премии увеличивают исполнительность работников.
17. Согласование руководителем вопросов и проблем со служащими очень важно для последних.
18. Работникам обычно нравится планировать и выполнять свою работу с минимумом контроля над ними.
19. Степень безопасности на работе имеет большое значение.
20. Работать на хорошем оборудовании очень важно для работников.

**Подсчёт баллов.**

Перенесите числа, которые фигурировали в тесте, на свободные промежутки предварительно подготовленной таблицы 4.

Таблица 2 – Результаты теста.

<b>Потребность в самореализации</b>		<b>Потребность в безопасности</b>	
№№ пунктов	Подсчёт очков	№№ пунктов	Подсчёт очков
10		2	
11		3	
13		9	
18		19	
Итого:		Итого:	
<b>Потребность в уважении</b>		<b>Материальные потребности</b>	
№№ пунктов	Подсчёт очков	№№ пунктов	Подсчёт очков
6		1	
8		4	
14		16	
17		20	
Итого:		Итого:	
<b>Потребность в общении, коллективной работе</b>			
№№ пунктов	Подсчёт очков		
5			
7			
12			
15			
Итого:			

**Подведение итогов теста.**

**Занесите в таблицу свои итоговые подсчеты, поставьте «х» в каждый ряд, следующий за числом вашего итогового результата для каждой области потребностей.**

**Таблица 3**

ПОТРЕБНОСТИ	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
В самореализации													
В уважении													
В общении													
В безопасности													
Материальные													

Низкая  
потребность

Высокая  
потребность

Рассматривая таблицу, вы можете увидеть относительную силу, которая связывает каждую потребность в иерархии Маслоу. Здесь нет стандартных выводов, но по большинству рабочих мотиваций теории заключают, что люди более всего интересуются высшими уровнями потребностей.

#### Тема 4. Стратегическое планирование и бизнес-план

1. Сформулируйте понятие целей и миссии организации.
2. Какие классификации целей и стратегий можете выделить?
3. Каковы особенности стратегического управления?
4. Какие вы знаете этапы разработки и выполнения стратегии?
5. Определите проблемы проведения стратегических изменений.
6. Проведите SWOT-анализ двух организаций. Заполните таблицу.

	Возможности	Угрозы
	1.....	1.....
	2.....	2.....
	3.....	3.....
Сильные стороны 1..... 2..... 3.....	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны 1 2..... 3.....	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

**Вариант 1.** Провести SWOT-анализ гостиничного комплекса. Исходные данные. Гостиничный комплекс расположен в крупном областном центре России. Построен в 1983 г., расположен на оживленной магистрали в 15 мин. езды от центра города, недалеко от выставочного центра и крупнейшего в городе стадиона. До 1990-х гг. считался лучшим в городе, отвечал всем требованиям, предъявляемым к гостиницам высшего класса, использовался для размещения иностранных туристов. «Производственная мощность» номерного фонда гостиницы составляет 15% рынка гостиничных ресурсов среднего класса в городе. Гостиница располагает одной из лучших инфраструктур в городе для проведения конференций. Гостиница зарегистрирована в основных глобальных системах резервирования. У нее сложились давние отношения с западными туроператорами. Однако в организации отсутствует единая концепция продаж и маркетинговая концепция, ориентированная на конечного потребителя (потенциального клиента). Существует единообразие номерного фонда и необоснованно завышенные объявленные цены на индивидуальное размещение. Конечный российский потребитель недостаточно информирован о деятельности предприятия.

В середине 1990-х гг. в центре города был построен крупный отель международного стандарта, привлекательный для клиентов высоким уровнем обслуживания. Гостиничный комплекс стал испытывать сложности в своей деятельности.

У исследуемой организации существуют возможности: проведение гибкого сезонного позиционирования, диверсификация номерного фонда для удовлетворения потребностей различных сегментов рынка, привлечение иногородних посетителей выставочного центра и спортивного комплекса, расположенных в непосредственной близости от отеля. В то же время эффективному функционированию гостиницы может помешать: спад досугового туризма в государстве и в городе, захват рынка гостиничных ресурсов среднего уровня вновь создаваемыми предприятиями с западными технологиями управления и продаж, неэффективное использование месторасположения гостиницы в целях маркетинга, существенная зависимость гостиницы от иностранных туристов как основного источника клиентов.

**Вариант 2.** Провести SWOT-анализ тракторного завода.

Исходные данные. В первой половине года уровень выпуска тракторов на заводе был очень низок - 15-25 % от максимальной загрузки. Затем произошел рост производства - до 50% от максимальной загрузки и выше. Это произошло за счет открытия кредитной линии в Мосбизнесбанке. Кроме того, началось внедрение оперативного финансового контроля, управления и планирования в диапазоне от недели до года, что позволило ускорить обращение средств, сократить дебиторскую задолженность (ужесточив отношения с потребителями). Это было совершенно оправдано: появились достаточные средства для оборота и стала возможна реорганизация предприятия.

Далее производство стало падать и вновь составило 20% от максимальной загрузки. Это снижение было связано с повышением цен на тракторы. Ценовая политика компании оказалась вынужденной и изменилась потому, что рост цен на продукцию тракторного завода (ТЗ) долго

отставал от роста цен на закупаемые им ресурсы. В ответ на быстрый рост цен спрос на тракторы резко снизился.

Другим следствием повышения цен на основную продукцию стало ухудшение конкурентного статуса ТЗ на внешнем и на внутреннем рынке. Ранее трактор рассматриваемого завода в конкурентной борьбе за потребителя выигрывал благодаря относительно низкой цене. На внутреннем рынке основную конкуренцию тракторам исследуемого предприятия составляют минские: они дороже, но более мощные и универсальные. При сближении цен потребитель отдает предпочтение минским тракторам. Естественно, еще сильнее конкуренция с западными аналогами.

Для стабилизации производства выделены основные направления совершенствования работы завода: реорганизация структуры компании; снижение издержек и выпуск новой продукции; развитие маркетинга и сбыта. Компания берет только валютные кредиты, прибегая к рублевым лишь в исключительных случаях и на короткое время. Руководство завода считает, что единственная возможность улучшить конкурентные позиции завода - это создать новый, более мощный трактор, удовлетворяющий более широкий круг потребителей. Это позволит без ущерба для сбыта проводить менее сдержанную ценовую политику. Необходимо создать сеть сбыта и систему поддержки потребителя, лизинговую компанию и корпоративное объединение производителей сельхозмашиностроения.

## Раздел 2. Организационные процессы в менеджменте

### Тема 5. Разработка управленческого решения

#### «Потерпевшие кораблекрушение»

**Цель задания** – принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

#### Правила:

Каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут. Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот...

#### Задача:

15 нижеперечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО.

Результаты рекомендуется занести в таблицу:

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон

1. Зеркало для бритья.
2. Канистра с 25 л воды.
3. Противомоскитная сетка.
4. Одна коробка с армейским рационом.
5. Карты Тихого океана.
6. Надувная подушка.
7. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.
8. Маленький радиоприемник.
9. Химическое вещество, отпугивающее акул.
10. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки.
11. 1 л рома крепостью 80°.
12. 20 м нейлонового каната.
13. Две коробки шоколада.
14. Рыболовная снасть.
15. Секстант.

#### Приложение к заданию «Потерпевшие кораблекрушение»

Эксперты считают, что главным для потерпевших крушение посреди океана является то, что может привлечь к ним внимание, и то, что может поддержать их существование, пока не появится

помощь. Навигационные приборы и спасательные шлюпки особого значения не имеют. Даже если небольшой спасательный плот и может доплыть до ближайшего берега сам по себе, необходимые запасы продовольствия на нем не уместятся. Поэтому первостепенную важность приобретают зеркальце для бритвы и канистра с горючей смесью. И то, и другое можно использовать для сигнализации. Менее важны запасы воды и пищи, например, ящик с армейским рационом питания.

Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

1. Зеркальце для бритвы. Важное средство привлечения внимания воздушной службы спасения.

2. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси. Важное средство сигнализации: пятно горючей смеси будет держаться на поверхности воды, где его можно поджечь с помощью спичек и долларовых банкнот.

3. Канистра с водой. Необходима для восполнения потери жидкости в организме в результате потоотделения и т.п.

4. Одна коробка с армейским рационом питания. Основной запас питания.

5. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки. Можно использовать для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.

6. Две коробки шоколада. Резервный запас питания.

7. Набор рыболовных принадлежностей. Поставлен ниже шоколада, потому что «синица в руках лучше журавля в небе». Рыбу еще поймать надо.

8. 20 м нейлонового каната. Веревкой можно привязать нужные вещи, чтобы они не свалились за борт.

9. Плавательная подушка. Если кто-то окажется за бортом, ее можно использовать как спасательное средство.

10. Химическое средство для отпугивания акул.

11. 1 л рома крепостью 80°. Эта крепость достаточна, чтобы использовать ром как антисептик в случае травмы. Во всех остальных отношениях он бесполезен. Прием рома внутрь может вызвать обезвоживание.

12. Маленький радиоприемник. Не имеет ценности, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.

14. Противомоскитная сетка. Посреди Тихого океана москитов не бывает.

15. Секстант. Без навигационных таблиц и хронометра бесполезен.

Основная причина отдать приоритет средствам сигнализации, чем средствам поддержания жизни (пища и вода), состоит в том, что без средств сигнализации практически нет шансов быть замеченными и спасенными. Практика показывает, что в большинстве случаев спасение происходит в пределах первых полутора суток после катастрофы, а в течение этого времени можно продержаться без еды и питья.

## **Тема 6. Власть, влияние и лидерство в менеджменте**

Задание. «Настоящий полковник»

– У меня такое ощущение, что в детстве его били. Поэтому он считает насилие единственным способом воспитания и управления. – Ольга не могла скрыть возмущения в голосе. Её собеседники в курилке согласно закивали. Когда речь заходила о новом исполнительном директоре небольшого рекламного агентства, сотрудники проявляли удивительное единодушие.

– Это не детство, это армия. Чего ты хочешь – солдафон! Откуда он взялся только на нашу голову?

– Говорят, старый друг Папы.

Папой в знак большой любви и уважения в агентстве называли Владимира Самойленко – владельца и генерального директора. Под его руководством компания всего за два года достигла стабильного положения на рынке. Созданная агентством реклама – телевизионные ролики, слоганы, постеры – отличались чувством юмора и оригинальностью, а само агентство почти всегда укладывалось в указанные сроки (что для творческих людей рекламного мира было редкостью). Поскольку дела на фирме шли хорошо, Владимир Самойленко решил отойти от текущих вопросов и сосредоточиться на развитии компании и новых проектах. А за вдохновением уехал в долгосрочный отпуск, представив команде исполнительного директора – Зубцова Алексея Борисовича. Зубцов действительно ушёл в отставку в чине майора, получил экономическое образование по программе переподготовки военнослужащих и успел полгода поработать в строительной компании заместителем генерального директора по общим вопросам.

Начав работу в агентстве, Зубцов был возмущён царившей здесь, по его выражению, «анархией», которую сотрудники почему-то называли «творческим процессом». Зубцов решил, что Самойленко распустит коллектив, и собрался к его возвращению «закрутить гайки», навести порядок в организации. Он взялся за дело очень активно: провёл собрание, посвящённое дисциплине, на

котором объявил о запрете на гибкий рабочий график, введении системы штрафных санкций за разнообразные провинности (опоздание на работу, непредоставление ежедневных отчетов о ходе выполнения каждого проекта и т. п.). Коллектив начал роптать, но жесткого Зубцова недовольство не останавливало.

Он регулярно устраивал обход офиса, высказывая критические замечания, каждое утро вызывал к себе менеджеров, требуя отчетов. Сотрудники были настолько обескуражены творившимся в компании, что это сказывалось на их результативности. Впервые за долгое время клиенты стали проявлять недовольство. Генеральный директор, единственный, к кому можно было обратиться за помощью, находился в тысяче километров от них, без связи, и возвращался только через 3 недели.

– Все-таки, надо отдать ему должное, польза от него есть. После разговора с ним наша повариха перестала опаздывать с обедом и приносит его вовремя. Да еще и курьер, которого раньше было не найти, теперь всегда на связи и быстр как метеор, – робко попыталась вступить за Зубцова Юлия.

«Я вам покажу «вдохновения нету»! – донёсся откуда-то с дальнего конца офиса голос исполнительного директора, и все невольно поёжились.

#### **Вопросы**

1. Опишите, с точки зрения известных вам теорий лидерства, взаимоотношения Зубцова с коллективом агентства.
2. Как вы считаете, почему его стиль руководства оказался неэффективным?
3. Почему от некоторых сотрудников он всё же добился желаемого?
4. Как вы считаете, что следует предпринять Владимиру Самойленко по возвращении, чтобы нормализовать ситуацию?

#### **Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента**

**Задание.** Выберите 10-12 человек для участия в упражнении. Они должны сесть полукругом лицом к остальной группе. Преподаватель затем должен прочитать шепотом короткую историю крайнему участнику полукруга. После этого участник должен шепотом пересказать историю на ухо другому участнику и так до последнего участника, который должен пересказать историю всей группе. После этого преподаватель должен прочитать оригинал истории всей группе.

#### **ВОПРОСЫ:**

1. Насколько были похожи две версии? Насколько они были различны? Назовите причины различий.
2. Что говорит это упражнение о коммуникационных проблемах в организациях? Что бы вы порекомендовали, чтобы избежать этих проблем?

#### **Тема 8. Управление конфликтами в организации**

**А.** Компания ООО «Продек Кемикал» основала филиал в декабре 2012 в г. Бориславль по производству химикатов для промышленных предприятий. Головная компания была учреждена 20 лет назад и считалась преуспевающей – прибыльной, растущей, экспортирующей 50% своей продукции и проводящей прогрессивную кадровую политику.

Решение, обосноваться в Бориславле, было поддержано дотациями из местного бюджета, т.е. приветствовалось местными властями. В городе уровень безработицы был достаточно высок (19%), поэтому муниципалитет и мэрия оказывали новому предприятию всяческую поддержку и сглаживали административные барьеры и волокиту при строительстве завода.

Единственно, кто не был доволен – это местные фермеры. Через свою влиятельную группу – Союз фермерских хозяйств – они выразили свое беспокойство по поводу возможности химического загрязнения окружающей среды и его влияния на их землю и скот. И, только после заверений компании, которая ссылалась на свою безупречную репутацию относительно загрязнений окружающей среды, и муниципалитета, который обещал через свой отдел охраны окружающей среды тщательно контролировать ситуацию, протесты прекратились.

К декабрю 2013 г. на заводе работало 150 человек. И производственные и кадровые дела шли хорошо. Однако, на Европейском рынке сбыта царил жестокая конкурентная борьба, и если бы объем реализации продукции не увеличился, то сокращение производства и вынужденное увольнение рабочих были бы неизбежны. Совет директоров, обсудив положение на своем заседании в январе 2014 г., решил, что во избежание вынужденного увольнения рабочих компании следует ускорить разработку и освоение выпуска новой продукции PRX. Этот продукт, предназначенный для использования в атомной энергетике, позволил бы компании сосредоточиться, главным образом, на Российском рынке и вследствие своей потенциальной прибыльности улучшил бы ее финансовое положение, которое начало ухудшаться в результате падения спроса на выпускаемую продукцию.

Главный специалист компании Антон Зотов отметил, однако, что с производством PRX на заводе в Бориславле возникнет проблема. Производство

PRX сопровождается выделением высокотоксичных отходов. Они легко и безопасно могли быть устранены на Головном предприятии, но завод в Бориславле гораздо меньше и не имеет такого сложного оборудования, которое позволило бы ему производить высокотоксичные продукты без опасности загрязнения окружающей среды.

Совет директоров выслушал предложение Антона Зотова о том, что производство PRX должно быть отложено до тех пор, пока завод не будет оснащен оборудованием, способным улавливать токсичные отходы. Но в связи с сокращением спроса на выпускаемую продукцию и опасностью увольнения рабочих было решено начать выпуск PRX уже в июне 2014 г.

К концу 2014 г. Разработанный специалистами способ устранения отходов работал хорошо, производство и продажа PRX были успешными. На следующий после новогодних праздников день директор завода в Бориславле приехал на предприятие, чтобы встретиться с главным инженером Сергеем Павловым, который ждал его, чтобы сообщить о проблеме. «Пропала бочка с токсичными отходами от производства PRX, и я думаю, что она могла попасть в последнюю партию обычных отходов, - сказал Сергей, - Я создал группу для поиска пропавшей бочки, но пока дела обстоят плохо».

К концу недели все еще не было обнаружено следов этой бочки. Директор завода обратился к совету директоров Головной компании с просьбой огласить факт потери бочки с отходами. Совет директоров отклонил эту просьбу, чтобы без надобности не посеять панику среди населения.

В середине января один из фермеров обнаружил трех своих коров мертвыми на поле недалеко от завода. Он обратился к ветеринару, который поставил после проведенных анализов диагноз – отравление. Для изучения данного инцидента были приглашены служащие отдела окружающей среды из муниципалитета для исследования почвы и воды местных рек. Через два дня они обнаружили следы высокотоксичных веществ неподалеку от завода.

Местная газета рассказала о случившемся инциденте и поинтересовалась источником появления токсичного вещества. Председатель Союза фермерских хозяйств потребовал расследования, а активисты местной группы зеленых обратились к депутатам городской думы с требованием принятия мер. Никто не называл компанию «Продек Кемикал», но этот вопрос был у каждого на уме.

Директор завода, все еще подчиняясь приказу ничего не сообщать об утечке отходов, позвонил управляющему компанией и попросил разрешения объявить о случившемся еще до того, как его начнут спрашивать об этом. «Даже если Вы не дадите мне разрешения, я так или иначе сообщу им об этом, - сказал он, - Мертвые коровы - это только начало. Неужели Вы не понимаете, как смертельно опасно это вещество? Сокращение рабочих будет ничто по сравнению с тем, что оно может сделать с населением».

«Если вы будете действовать преждевременно, Совет директоров примет очень суровые меры, и вы можете поплатиться работой. Совет директоров будет собираться в пятницу, и этот вопрос снова будет обсуждаться. Так или иначе, мы не знаем, наши ли отходы послужили причиной возникновения этой проблемы, и думаем о той компенсации, которую нам придется заплатить, а наша платежеспособность сейчас ограничена. Пусть эту проблему решает Совет директоров – это не ваше дело. Лучше сосредоточьтесь на работе завода».

#### ВОПРОСЫ:

1 Укажите, какие ошибки были допущены компанией «Продек Кемикал» в этой ситуации?

2 При изучении данной проблемы можно назвать по крайней мере четыре заинтересованные стороны:

- а) местные власти;
- б) союз фермеров
- в) группа активистов по охране окружающей среды;
- г) компания.

Каковы цели каждой из этих сторон, и какова ответственность компании за разрешение любого конфликта в своих интересах?

3 Какие меры должны быть предприняты компанией, чтобы гарантировать:

- а) ближайшее будущее и
- б) отдаленное будущее завода в Бориславле?

#### **Б. Отношение к изменениям.**

Используйте тест для оценки Вашего отношения к изменениям. При ответе на вопросы думайте о вашей текущей или будущей работе. Отвечая на вопросы, используя ниже приведенную шкалу.

Таблица 1

Ваше мнение	Балл
Полностью не согласен	1
Не согласен	2
Частично не согласен	3

Все равно	4
Частично одобряю	5
Одобряю	6
Полностью одобряю	7

Тест.

1. Я слежу за изменениями на работе.
2. Я оказываю сопротивление новым идеям.
3. Большинство работников извлекают пользу из изменений.
4. Я ненавижу изменения, потому что управление обычно не в состоянии адекватно отреагировать на них.
5. Изменения обычно приносят прибыль.
6. Большинство изменений – это плохие идеи.
7. Изменения необходимы.
8. Я стараюсь использовать все свои силы, чтобы сопротивляться изменениям.
9. Я часто предлагаю новые идеи.
10. Я часто чувствую себя в меньшей безопасности после изменений на моей работе.
11. Изменения обычно помогают улучшить неудовлетворительные ситуации на работе.
12. Я поддерживаю изменения только тогда, когда все их отвергают.
13. Я стараюсь быть осведомленным о новых идеях в области, касающейся моей работы.
14. Изменения обычно понижают мои управленческие способности.

*Обработка результатов теста:*

Определите сумму баллов по ответам на вопросы 1,3,5,7,9,11,13.

Для определения суммы баллов по четным вопросам (2,4,6,8,10,12,14) сначала присвойте каждому выставленному вами баллу обратный ранг (1=7, 2=6, 3=5, 4=4, 5=3, 6=2, 7=1), а затем определите их сумму.

Найдите общую сумму баллов по всем утверждениям.

Комментарий к тесту: Результат подсчета баллов должен лежать в пределах от 14 до 98. Если Ваша сумма баллов находится в пределах от 70 до 98, то вы положительно относитесь к изменениям в работе. Сумма в пределах от 43 до 69 означает, что Вы нейтрально относитесь к изменениям. Сумма баллов меньше 42 означает, что Вы отрицательно относитесь к изменениям.

Критерии оценивания:

- правильность выполнения задания на практическую работу в соответствии с вариантом;
- степень усвоения теоретического материала по теме практической работы;
- способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания;
- правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы и др.

Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично (86-100 баллов)	Выполнены все задания работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.
Хорошо (71-85 баллов)	Выполнены все задания работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.
Удовлетворительно (56-70 баллов)	Выполнены все задания работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### Кейс-задачи

Раздел 1. Основы управления организацией

Тема 1. Введение в менеджмент. Эволюция управленческой мысли

#### Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Так, свод законов Хаммурапи не только регулировал правовые основы жизни граждан, но и являлся свидетельством возникновения первых зачатков управления.

Согласно своду этих законов, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то её бросали в воду; а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстрижением височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол, за злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали её приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также её покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибает сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки исключительно с точки зрения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нём полностью отсутствует правило родовой мести.

Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы

1. Какой управленческой революции способствовало создание свода законов Хаммурапи?
2. Какой вклад внесла разработка свода законов Хаммурапи в развитие менеджмента?
3. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
4. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?
5. Что мешает использовать некоторые законы Хаммурапи сегодня?

Тема 2. Организация как система управления

### 1. Форд и Слоун

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

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

У Форда были основания насмеяться над новомодными идеями Слоуна.

Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству.

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

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

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

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

Вопросы

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?
3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Тема 5. Функции и методы менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте

#### **Кейс-задача. Дореволюционные заповеди российского бизнеса**

Ещё в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. Уважай власть. Власть – необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всём должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость – фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. Уважай право частной собственности. Свобода предпринимательства – основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создаёт атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремлённым. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели.

Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы

1. Что из приведённых принципов 1912 г. в полной мере сохранило свою актуальность и в настоящее время, а что отошло на второй план?
2. Какие новые принципы бизнеса должны быть внедрены в практику предпринимательской деятельности в России сегодня?
3. Какие принципы бизнеса считаются сегодня приоритетными?

**Кейс-задача.** Начальник строительного подразделения Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением начальников цехов о функциях управления.

Начальник цеха Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление».

Мастер Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Вопросы:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?
2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.
3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».
4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

#### Тема 4. Стратегическое планирование и бизнес-план

##### Кейс 1

Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

#### Раздел 2. Организационные процессы в менеджменте

##### Тема 5. Разработка управленческого решения

###### Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правлении также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хитин - развитие систем; Дмитрий Боровской - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской: Да. Я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше всего было бы продавать каждый год обновленную версию пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко: Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской: Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко: Так что ты предлагаешь?

Боровской: Я думаю, что должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

Толкачев: Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев: Я не знаю.

Боровской: Мне кажется, около 80 %.

Петренко: Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: Может быть мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр на переход к новой системе компании «Эплл».

Семина: Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко: Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медэкс» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так

же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев: В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко: Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров: Мне особо нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина: Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровский: Что конкретно мы должны знать?

Петренко: Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина: Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровский: Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.

Петренко: Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев: Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко: Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы:

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Тема 6. Власть, влияние и лидерство в менеджменте

Центр власти в «Автострахе»

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще за-долго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листке бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

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

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при котором власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие

становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара. Организованного известной страховой британской компанией “Ллойд” для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

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

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

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справлялись с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протаскать заниженный план, Сергей немедленно давал ему знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы.

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

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его “команда” проникнется таким же состоянием, а не решать проблему “росчерком пера”, выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог со-здать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает полу-чить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы:

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведения членов “команды” Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.
2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактическое подтверждение своим утверждениям.
3. Какие личные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.
4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично “защищая” свои предложе-ния по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подры-вом своей власти?
5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих це-лей.
6. Какие элементы лидерства содержит “путанный” управленческий стиль Сергея?
7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование?

Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Кейс-задача 1. Управление коммуникациями в корпорации

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства главной конторы».

Невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чемпион Интернэшнл» – «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудова-нием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40 %, а лучшие торговые аген-ты побили все

предыдущие рекордные показатели объёма продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменению подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чемпион» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бос быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией – иногда она отсутствует полностью – по-этому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и в организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперёд, но из-за непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями.

Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она считала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определённой мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учётом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и её сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами – одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идёт хорошо, а что плохо, в чём требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить – дайте нам нужную информацию, но обеспечить её приток – это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», – говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору всё больше и больше предложений. Торговые агенты всё активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в чётко определённом направлении.

Вопросы

1. Какими были некоторые из преград на пути информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чемпион Интернешнл»?
2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?
3. Каким образом стандартизированная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизированной формы?
4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.
5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

Кейс-задача 2. 150 писем в день или как найти время на работу

Александр Сивков был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной компании того же профиля.

Уже на второй день работы ему поставили компьютер и подключили к различным корпоративным системам – кадровой, плановой, проектной, финансовой, а также к системе документооборота. Само собой, подключили и к корпоративной электронной почте. Такая оперативность понравилась Александру. Правда, смутило то, что в его электронный ящик, буквально сразу после включения, стали поступать письма, и одно из первых было уведомление о выходе на работу нового директора департамента, то есть его самого. Причём рас-сылка была по всей компании, сотням сотрудников.

Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и вскоре поток вырос до 100–150 писем в день. А на прежней работе у Александра было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много...

Александр начал осторожно обращаться к коллегам, чтобы выяснить, в чем тут дело, сколько писем получают они, почему такие электронные сквозняки гуляют по компании. Ответы были примерно одинаковые: что все получают много писем; что тут такая корпоративная культура; что, наверное, это полезно с точки зрения эффективности менеджмента; что это установка первого лица, и спорить бесполезно.

Первое лицо с недавних пор запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось в стремительном росте электронных писем по схеме «каждый с каждым». То есть, любой клерк имел право написать любому начальнику, хотя бы и генеральному директору. Чему же начинали пользоваться отдельные сотрудники с инициативой.

Как понял Александр, всё делалось ради перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями (на разработку была привлечена дорогая компания), для чего начали внедрять единое информационное пространство. По замыслам, в едином пространстве ведутся все планы и проекты компании, контролируются все письма и поручения, идёт сквозное отслеживание исполнительской дисциплины всех сотрудников, накапливается до-кументальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компью-терной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические за-дачи, исходящие от самого верха.

А чтобы знаниями менеджмент мог управлять самостоятельно и без посредников, был выпущен соответствующий приказ, работа с компьютерами была включена в основные тре-бования к начальствующим должностям на всех уровнях, было проведено экспресс-обучение компьютерным основам всех руководителей подразделений.

Одновременно был значительно сокращён штат секретарей. Их совсем убрали из департаментов и централизовали у топ-менеджмента, сделав корпоративным ресурсом. То есть несколько секретарей, как бы в режиме общего пользования, выполняли поручения прежних начальников подразделений. На глазах возникала безбумажная технология работ передового уровня.

В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов, пожирающих рабочее время, а этот мутный элек-тронный поток писем делал ситуацию с нехваткой времени почти неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься.

Александр решил бороться с этой рутинной. Сначала он все письма прочитывал и на все отвечал, хотя бы чем-то вроде, «получил, спасибо», засиживаясь до глубокой ночи. По-том стал читать, но не отвечать некоторым, стоящим ниже по должности. Наконец, перестал и прочитывать письма от некоторых, как ему казалось, бесполезных адресатов. Но на сове-щаниях он стал иногда попадать в ситуации, когда участники совещания ссылались, что они всех проинформировали рассылкой, а Александр был не в курсе.

Тогда Александр решил более чётко проанализировать и структурировать свою элек-тронную переписку. Он классифицировал источники и понял, что в основном письма идут от отдела кадров, от топ-менеджмента, от заказчиков, от руководителей других департаментов, начальников служб, от руководителей проектов, и от собственных подчинённых руководителей. Характерно, что все, казалось, специально старались уведомить о своих проблемах и поделиться информацией с возможно большим числом адресатов, типа «открыт для всех» (политика открытости поощрялась)...

Значительный объём возникал по линии внешней переписки с заказчиками. В почту попадали также письма, связанные с существенными управленческими событиями из кадро-вой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Среди них приятной мело-чью поначалу выглядели автоматические письма о днях рождения сотрудников с их Ф.И.О., должностью и фотографиями (полезно оказалось для знакомства с коллективом), со стан-дартными текстами поздравлений.

Не забывала система напомнить и о праздниках, об отпусках, о рождении детей, о свадьбах сотрудников, о поощрениях и повышениях в должности и т. д. Венчали этот корпо-ративный электронный фонтан регулярные рассылки обзоров по тематике фирмы, в форме информационных подборок от PR-службы, новостей и аналитики. Кроме того, Александр сохранял (уже с трудом) давнюю привычку регулярно смотреть по подписке интернет-новости. В общем, читай – не хочу, скучать не приходилось.

Однако Александр хладнокровно собрал данные, хорошо обдумал положение и про-должил борьбу, сформулировав для себя ряд задач для сокращения объёма электронной пе-реписки,

приходящей в его адрес. В рамках своих полномочий, проведя необходимые меро-приятия, он через несколько месяцев добился значительного, в 2–3 раза, сокращения числа поступающих писем с перспективой дальнейшего уменьшения потока, без потери в качестве работы и выигрыше заметного объема личного времени.

Вопросы

1. О каких коммуникациях, в основном, идёт речь в предлагаемой ситуации – формальных или неформальных?

2. Какие из перечисленных категорий писем обеспечивают внутренние коммуникации, а какие – внешние?

3. Обеспечивалась ли обратная связь при передаче информации с помощью электронных писем?

4. Как вы оцениваете инициативу первого лица по переходу к безбумажным технологиям и управлению знаниями? В чем недостатки реализации этой идеи?

5. Какой перечень мероприятий на месте Александра предусмотрели бы вы для сокращения объема электронной переписки и устранения «информационного токсикоза»?

Тема 10. Управление конфликтами в организации

Дилемма для Ирины

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как проложено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогла скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если что-то ее в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что. Если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решились отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она бы могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы:

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанной ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в описанной ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

#### Критерии оценивания кейс-задачи:

- соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку);
- оригинальность подхода (новаторство, креативность);
- применимость решения на практике;
- глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично (86-100 баллов)	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников. Формулировки кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения конкретны, измеримы и обоснованы.
Хорошо (71-85 баллов)	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения требуют исправления незначительных ошибок.
Удовлетворительно (56-70 баллов)	Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход, демонстрирует твердые знания по поставленной проблеме. Предложенное решение содержит ошибки, уверенно исправленные после наводящих вопросов.
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и неточность ответов после наводящих вопросов. Предложенное решение не обосновано и не применимо на практике

### Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

#### Раздел 1. Основы управления организацией

##### Тема 1. Введение в менеджмент. Эволюция управленческой мысли

1. В чем различие понятия управление или менеджмент в административно-командной и рыночной экономиках?
2. В чем отличие профессии руководителя от других профессий?
3. Назовите характерные черты управленческого труда.
4. В чем заключается работа руководителя?
5. Какие функции выполняют руководители в организации?
6. Выполняются ли эти функции в таких организациях как: учебное заведение, предприятие, строительная фирма, магазин?
7. Что может произойти в организации, где не выполняются функции управления?
8. Как Вы думаете, мастер участка и директор предприятия выполняют одинаковую работу? Объясните.
9. Объясните концепцию универсальности функций управления.
10. Могут ли переноситься искусство и опыт управления из одной организации в другую? Почему руководителям высшего уровня легче перейти из одной организации в другую, чем руководителям низшего уровня?
11. Какова обычная последовательность выполнения функций управления при осуществлении какого-либо проекта? Случается, что руководителю в течение рабочего дня приходится выполнять все функции, но в совершенно другой последовательности. Объясните, почему это происходит?
12. Что такое роль? Что обуславливает роль руководителя в организации? Назовите, какие роли должен выполнять руководитель в соответствии с классификацией Г. Минцберга.
13. Управленческие революции.
14. Эволюция управленческой мысли.
15. Школа научного менеджмента и ее вклад в развитие теории менеджмента.
16. Административная, классическая школа управления и ее вклад в развитие теории менеджмента.
17. Школа человеческих отношений и ее вклад в развитие теории менеджмента.

18. Школа поведенческих наук и ее вклад в развитие теории менеджмента.
19. Научный подход к управлению: особенности и основные черты.
20. Концепция системного подхода.
21. Процессуальный подход.
22. Количественные и вероятностные аспекты менеджмента.
23. Ситуационный подход в управлении.
24. Современные тенденции развития менеджмента в России и за рубежом.

## **Тема 2. Организация как система управления**

1. Какие условия являются необходимыми и достаточными для существования организации?

2. Какие элементы должны быть структурированы в организации?

3. Объясните ваше видение целей следующих организаций:

- политическая партия
- ОАО «АвтоВАЗ»
- семья
- оркестр
- АЭРОФЛОТ
- университет

Можете ли вы представить себе организацию, у которой нет целей? Почему?

4. Президента акционерного общества спросили: «Что представляет собой Ваша организация?» Он указал на схему, висящую на стене, и сказал: «Вот моя организация». Вы согласны с ним? Почему?

5. Покажите различия следующих понятий и объясните их:

- личные цели персонала
- личный аспект организационной цели
- обычные общие цели организации

6. Объясните процесс интеграции индивидуальных и организационных целей.

7. Назовите и охарактеризуйте каждый из четырех видов взаимосвязей в организациях.

8. Может ли организация быть полностью неэффективной и при этом продолжать существовать? Почему?

9. От чего зависит, чьим целям будет служить организация?

10. Объясните, почему Вы являетесь членами следующих организаций: семья, университет, предприятие или фирма. Обратите внимание на вещи, которыми приходится жертвовать ради членства в организации и на выгоды, которые Вы ожидаете получить в каждом случае.

11. «Иногда мы ощущаем, что организации являются не нашими слугами, а нашими хозяевами». Согласны ли Вы с этим утверждением? Детально поясните ваши доводы.

12. Предположим, что кто-то не является членом какой-либо организации. На что будет походить его жизнь?

13. Назовите материальные причины существования организаций. Используйте примеры из вашего опыта.

14. Перечислите шесть организаций, в каждом из следующих четырех типов, в которых Вы состоите или состояли: а) формальные, б) неформальные, в) первичные, г) вторичные.

15. В чем разница между способностью организации экономить затраты благодаря специализации, и ее способностью экономить время (compress time)? Приведите примеры.

16. «Организации сегодня могут выполнить весь перечень человеческих потребностей, желаний, побуждений и стремлений. Другое дело, делают ли они это действительно успешно, но факт остается фактом, что они имеют эту возможность». Оцените и объясните это высказывание.

17. Обсудите, какие проблемы может создать человеку принадлежность к организации. Используйте примеры из Вашего опыта.

18. Пожарные использовали свое время на дежурстве следующим образом: тушение пожаров - 5%, обучение и тренировки - 5%, игра в карты - 90%. Используя концепцию сжатия времени, обоснуйте очевидные потери времени. Предположим, из соображений экономии, следует сократить число пожарных. Как это отразится на процентном распределении рабочего времени пожарных? Какое влияние это может оказать на пожарную безопасность в городе? Объясните свой ответ.

19. Объясните преимущества и возможный ущерб от специализации.

20. Объясните с примерами синергетический эффект организации.

## **Тема 5. Функции менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте**

1. Известны ли Вам готовые рецепты эффективного управления организацией? Если да, то - какие? Если нет, почему?

2. Какие подходы к управлению вам известны? Как они возникли? Приведите примеры использования известных Вам подходов в управленческой практике.
3. Назовите школы менеджмента в хронологическом порядке их возникновения? Применимы ли в современных условиях основные достижения этих школ? Приведите примеры.
4. Назовите основные законы менеджмента и дайте их определения.
5. Опишите принципы менеджмента. Объясните, с какой целью эти принципы были сформулированы. Почему некоторые авторы критикуют подход к управлению на основе общих принципов?
6. Объясните своими словами утверждение: «Достаточно того, что принцип действует большую часть времени для большинства обстоятельств».
7. Опишите своими словами каждый из следующих ниже принципов менеджмента. Для каждого принципа приведите пример, чтобы показать, как организации используют или могут использовать эти принципы:
8. а) единоначалие, б) дисциплина, в) приоритет общих интересов над личными, г) разделение труда, д) соответствие полномочий и ответственности, е) вознаграждение персонала, ж) централизация, з) скалярная цепь, и) порядок, к) справедливость, л) стабильность рабочего места для персонала, м) инициатива, н) гармония целей, о) контроль по исключениям, п) управление по ситуации.
9. Назовите характерные черты и принципы менеджмента постиндустриальной эпохи развития общественного производства. Обсудите их значение. В чем отличие менеджмента поздней индустриальной эпохи развития общественного производства от менеджмента постиндустриальной эпохи?
10. Что такое виртуальное управление? Приведите пример виртуального управления из современной практики менеджмента?
11. Что такое сетевая кооперация менеджеров? Назовите достоинства и недостатки.
12. Назовите основные этапы планирования.
13. Обсудите важность прогнозирования для организации. Какие методы может использовать организация, чтобы попытаться предсказать будущее? Каковы достоинства и недостатки каждого?
14. Какова взаимосвязь между планированием и стандартами контроля?
15. Какова взаимосвязь между временем, на которое составляются планы, и уровнями организационной иерархии?
16. Объясните разницу между стратегическим и тактическим планированием?
17. Сравните и сопоставьте политику и правила.
18. Назовите, по крайней мере, пять типов бюджетов и объясните функции каждого.
19. Что может произойти в организации без планирования? Поясните ответ.
20. Объясните теорию статистического решения как инструмента планирования.
21. Дайте характеристику линейного и функционального (штабного) персонала, как по функциям, так и по властным отношениям.
22. Объясните, что такое функциональные полномочия. Приведите пример.
23. Дайте определение личного, специального (технического) и общего (координация и планирование) персонала. Проиллюстрируйте каждый из них примером.
24. Дайте определение централизации и децентрализации. Почему ни одна из них не может существовать в чистом виде? Назовите несколько аргументов в пользу относительно высокого уровня централизации. То же - в пользу относительно высокого уровня децентрализации.
25. Назовите виды аппаратных полномочий и приведите примеры из практики.
26. От чего зависит эффективность распределения полномочий и координации?
27. Когда руководитель мотивирует служащих?
28. Дайте определение позитивной и негативной мотивации и проиллюстрируйте их примерами.
29. Приведите два примера для иллюстрации следующих положений: а) одинаковые действия могут быть вызваны различными желаниями, б) различные действия могут быть вызваны одинаковыми желаниями.
30. Какие факторы кроме желаний и потребностей определяют поведение?
31. Можно ли удовлетворить потребности человека полностью? Дайте полный ответ.
32. Опишите иерархию потребностей и приведите собственные примеры для каждого уровня.
33. Одинакова ли иерархия потребностей для всех людей? Поясните свой ответ и проиллюстрируйте примерами.
34. Согласны ли вы с утверждением: «Потребности являются исходными и побуждающими силами поведения?» Прокомментируйте свой ответ.
35. Как вы думаете, может ли, каждый человек достичь самореализации? Объясните ваш ответ.
36. Объясните воздействие внешней среды и культуры на мотивацию.

37. 11. Как можно применить теорию мотивации А. Маслоу для решения практической проблемы мотивации в организации? Какие проблемы могут возникнуть при использовании этой теории?

38. Назовите и обсудите три социально обусловленных мотива, которые МакКлелланд обнаружил у людей, которых он тестировал. Какой из них он считал самым решающим в деле обеспечения экономического успеха страны? Почему?

39. Обсудите черты характера, которые обнаружил МакКлелланд в людях с высоким уровнем мотивации достижением цели.

40. Дайте оценку утверждению: «Каждый человек постоянно стремится удовлетворить свои потребности. Руководители в организациях контролируют многие из средств удовлетворения этих потребностей».

41. Покажите на примере, как работа может удовлетворить, хотя бы частично, все пять уровней потребностей человека.

42. Кратко изложите и дайте оценку теории Х и теории У.

43. Кратко изложите и дайте оценку теории Герцберга о мотиваторах и гигиенических факторах. Сравните ее с теорией МакГрегора.

44. Объясните модель мотивационного ожидания. Чем она отличается от теорий МакГрегора и Герцберга? Почему она называется условной моделью мотивации?

45. Объясните утверждение: «Поведение определяется его последствиями».

46. Кратко изложите и дайте оценку управления, ориентированного на результат.

47. Напишите краткое сообщение в поддержку одного из следующих подходов к управлению (выбор одного направления для Вас делает преподаватель): теория Х, теория У, обогащение работы, менеджмент по результату.

48. Объясните и дайте оценку утверждению, что «теория У чрезмерно идеалистична».

49. Какую модель мотивации Вы бы использовали для каждой из следующих групп работников? Объясните свой ответ в каждом случае:

- машинистки,
- землекопы,
- научные работники, преподаватели,
- инженеры,
- наемные сельскохозяйственные рабочие,
- рабочие на сборочном конвейере,
- уборщики мусора.

## **Тема 6. Стратегическое планирование и бизнес-план**

1. Раскройте содержание формулировки следующих понятий: целеполагание; миссия организации; философия компании.

2. Какие требования предъявляются к формулировке целей;

3. На какие виды классифицируются цели;

4. Что является целями функциональных подсистем;

5. Нарисуйте дерево целей.

6. Концепция управления по целям, ее сущность, принципы; стадии процесса управления по целям, достоинства и недостатки.

7. Иерархия целей. Цели роста организации: быстрого роста, цели сокращения.

8. Каким образом происходит установление целей?

9. Выделите предпосылки стратегического управления.

10. Анализ внешней и внутренней среды.

11. Области выработки стратегии.

12. Выработка стратегии.

13. Выполнение стратегии.

14. Типы стратегий бизнеса.

15. Эталонные стратегии развития.

16. Охарактеризуйте место бизнес-плана в системе стратегического планирования.

17. Назовите отличительные черты бизнес-плана от других видов планов.

18. Дайте определение понятия «бизнес-план».

19. Назовите цели и задачи бизнес-плана.

20. В чем состоит назначение бизнес-плана?

21. Охарактеризуйте содержание стадий процесса бизнес-планирования.

22. Укажите факторы, влияющие на объем, состав и структуру бизнес-плана.

23. Назовите составляющие элементы классификации бизнес-плана по объектам бизнеса.

24. Назовите оптимальную и возможную структуру бизнес-плана.

25. Раскройте содержание разделов бизнес-плана.

26. **Задание.** Смоделировать организацию (существующую или создаваемую), и предложить рекомендации по успешной работе.

Модель - это представление объекта, системы или идеи в некоторой упрощенной форме, более удобной для восприятия и изучения. Моделирование касается уже существующей и работающей компании, либо создаваемой. В ходе моделирования организации должны быть освещены следующие вопросы:

**I. Сфера деятельности** предприятий выбирается студентом самостоятельно, исходя из собственных предпочтений.

Предлагаемые сферы деятельности предприятий:

1. Кирпичный завод;
2. Розничный магазин бытовой техники;
3. Фирма по производству и установке пластиковых окон;
4. Мини-завод по выпечке хлеба;
5. Типография;
6. Фотоателье;
7. Транспортная компания;
8. Строительная фирма;
9. Молочный завод;
10. Ресторан, кафе, фастфуд;
11. Супермаркет;
12. Фитнес-центр.
13. Животноводческая ферма
14. Другая сфера деятельности

**II. Название** должно отражать историю создания компании или быть каким-либо образом связано с деятельностью компании, миссией, в том числе с маркетинговой точки зрения. Название необходимо обосновать.

**III. Общая иерархия целей** фирмы выглядит следующим образом: *Миссия предприятия* — смысл и причина существования, совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе.

*Стратегия* — совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии.

*Цели* - описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии:

- долгосрочные - на период 5-10 лет;
- среднесрочные - на период 1-3 года;
- краткосрочные - на период до 1 года.

*Задачи* - конкретизация целей предприятия. Традиционно выделяется 3 категории задач организации: работа с людьми, предметами и информацией.

*Действия* - мероприятия, с помощью которых реализуются поставленные задачи.

Таким образом, структуризация здесь выполнена в виде иерархической системы, в которой каждый последующий уровень следует рассматривать как определенное уточнение предыдущего. В свою очередь, более высокий уровень предстает как синтез одного или нескольких более низких.

Существенно, что при таком подходе *стратегия рассматривается как органическое единство целей и средств их реализации.*

**IV. Описание функциональных областей** – области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся: маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов, снабжение, складирование, производство, сбыт, послепродажное обслуживание. В соответствии с выявленными функциональными областями необходимо разработать организационную структуру.

**V. Характеристика внешней среды** представляет собой описание элементов внешнего окружения организации в разрезе 3 групп (микро-, мезо- и макроуровня). Оценка состояния внешней среды должна включать PEST-, SWOT-анализ, анализ конкурентов.

**VI. Структура организации** - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. В данном разделе необходимо представить организационную структуру управления с описанием ключевых функций структурных подразделений.

**VII. Характеристика ресурсов организации** заключается в исследовании состава и структуры используемых ресурсов организации и их характеристики (материальные, производственные, трудовые, финансовые, инвестиционные и информационные)

**VII. Мероприятия по успешному управлению организацией** включают основные характеристики процесса управления в различных функциональных областях, а также рекомендации по успешному управлению организацией с учетом имеющихся ресурсов и влияния факторов внешней среды.

Объем работы 30-40 листов. Работа оформляется в соответствии с требованиями по оформлению научных работ.

## **Раздел 2. Организационные процессы в менеджменте**

### **Тема 5. Разработка управленческого решения**

1. Каковы различия между принятием управленческих решений и решений в повседневной жизни?
2. Объясните различия между запрограммированными (формализованными) и незапрограммированными (неформализованными) решениями.
3. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях и рациональными решениями?
4. Опишите этапы рационального решения проблем.
5. Назовите факторы, оказывающие влияние на принятие решений и их качество.
6. Опишите, как личностные ценности могут влиять на процесс принятия решений.
7. Изложите различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности.
8. Сталкиваясь с неопределенностью, какими двумя возможностями выбора располагает руководитель?
9. Как влияет фактор времени на среду принятия решений?
10. Какое влияние оказывают на принятие решений поведенческие факторы?
11. Объясните различия между данными и информацией?
12. Назовите и опишите корпоративные модели принятия решений.
13. Почему руководителю важно понимать разницу между разрешением проблемы и принятием решения?
14. «Принятие важного решения в организации подобно бросанию камня в середину пруда». Что означает эта фраза с управленческой точки зрения?
15. Назовите и объясните с примерами этические критерии (принципы) принятия управленческих решений.
16. Приведите примеры из российской и зарубежной практики социально ответственного менеджмента.
17. Приведите позитивные и негативные примеры деловой этики.
18. Охарактеризуйте известные вам корпоративные модели принятия решений.
19. Охарактеризуйте модели и методы принятия управленческих решений, которые вам известны.

### **Тема 6. Власть, влияние и лидерство в менеджменте**

1. Понятие власти в менеджменте.
2. Типология власти.
3. Обладание властью, использование власти, последствия власти.
4. Власть и авторитет менеджера. Отношение к власти менеджера и персонала. Балансирование власти.
5. Признаки, факторы и проявления неуправляемости.
6. Участие в управлении: потребность, формы, эффективность.
7. Понятие партнерства. Партнерство в процессах менеджмента. Соотношение власти и партнерства.
8. Тенденции демократизации менеджмента.
9. Лидерство и власть. Основы лидерства. Природа и определение понятия лидерства. Содержание понятия лидерства в управлении организацией.
10. Лидер и менеджер.
11. Процессы формирования и основные составляющие лидерства.
12. Формальные и неформальные факторы лидерства.
13. Проявление лидерства в стиле управления. Разновидности стилей управления. Субъективное и объективное, сознательное и стихийное в стиле управления.
14. Подходы к изучению лидерства.
15. Традиционные концепции лидерства. Теория лидерских качеств. Концепции лидерского поведения.
16. Концепции ситуационного лидерства. Модель ситуационного лидерства Фидлера. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда. Модель лидерства «путь- цель» Хауза и Митчелла. Модель ситуационного лидерства Стинсона - Джонсона. Ситуационная модель принятия решений Врума - Йеттона – Яго.
17. Новое в теориях лидерства. Лидерство и культура в современном менеджменте. Тенденция развития стиля управления. Лидерство и повышение эффективности управления.

## **Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента**

1. Какие существуют элементы коммуникационного процесса?
2. Что представляет собой модель обмена информацией?
3. Какие существуют виды коммуникаций?
4. Какие возможны преграды в организационных и межличностных коммуникациях?
5. Сформулируйте понятия коммуникационные сети и коммуникационные стили.
6. Каковы пути совершенствования коммуникаций в организациях?
7. Могла бы организация существовать без слов? Без коммуникаций? Объясните ваш ответ.
8. Приведите три примера коммуникационных проблем из вашего недавнего опыта?

Объясните причину проблемы в каждом случае.

9. "Коммуникация делает взаимодействие возможным, обеспечивая некоторый обмен информацией и мнениями". Подробно объясните это утверждение.

10. Объясните процесс абстрагирования. Является ли абстрагирование необходимым для каждого коммуникационного события?

11. Имеют ли слова естественное, неотъемлемое, присущее только им значение? Объясните.

12. Объясните все этапы и элементы коммуникационного процесса.

13. Назовите несколько общих барьеров коммуникаций. Предложите средства против них.

14. Объясните, как каждое из ниже перечисленных понятий влияет на качество коммуникаций: а) коммуникационное мастерство, б) суждения, в) уровень знаний, г) социо-культурные системы и окружающая среда.

15. Приведите три примера невербальных коммуникаций из вашего прошлого опыта. Какое значение они имели в каждом случае?

16. Объясните ошибку следующего утверждения: «Хорошая коммуникация означает, что кто-то послал ясное сообщение».

17. Какова роль обратной связи в коммуникационном процессе? Объясните, почему умение хорошо слушать так важно для эффективных динамических коммуникаций?

18. "Контролируя информационный поток в организации, руководитель может приобрести большую власть". Согласны или не согласны вы с этим утверждением? Почему?

19. Объясните утверждение: «Одно из назначений организационной схемы управления структурировать коммуникации в организации».

20. Какие особые проблемы в поддержании информированности о своих организациях имеют руководители высшего уровня? Предложите пути сокращения этих проблем.

21. Каковы преимущества и недостатки неформальных коммуникационных каналов?

22. Если бы вы были руководителем, то как бы вы отнеслись к виноградной грозди (неформальным каналам)? Вы бы: а) уничтожили их, б) игнорировали их, в) попытались держать под контролем, г) использовали их, д) использовали какой-то другой подход? Объясните ваш ответ.

## **Тема 8. Управление конфликтами в организации**

1. Сформулируйте понятие конфликта.
2. Какие этапы проходит конфликт в своём развитии?
3. Каковы функции конфликтов?
4. Как может быть разрешён конфликт?
5. Как менеджер может управлять стрессами?
6. Охарактеризуйте типы конфликтов в организации?
7. Назовите и обсудите причины конфликтов.
8. Охарактеризуйте и обсудите дисфункциональные и функциональные последствия конфликта.

9. Перечислите и опишите структурные методы разрешения конфликтов.

10. Какие стили отношений между людьми можно использовать для разрешения конфликтов?

11. Назовите причины стресса и способы борьбы с ним.

12. Охарактеризуйте организационные изменения и их взаимосвязь с развитием организации.

13. Какие методы и концепции управления изменениями вам известны?

14. Какова роль сотрудников организации в управлении изменениями?

15. В чем заключается сопротивление изменениям в организации?

16. Опишите типы распределения власти, используемые при управлении изменениями.

17. Охарактеризуйте способы устранения сопротивления изменениям.

18. В какой внешней среде изменения оказывают более сильное воздействие на организацию? Почему?

19. Различаются ли способы разрешения конфликтов в коммерческих, некоммерческих и венчурных организациях? Если «да», то в чем их различие?

20. Опишите и сравните методы участия в организационном развитии.

21. Почему поддержка руководителя является обязательным условием эффективной программы организационного развития?

Критерии оценивания:

- полнота раскрытия самостоятельно изучаемых вопросов;
- правильность формулировки и использования понятий и категорий.

Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
Отлично (86-100 баллов)	Выполнены все задания самостоятельной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все вопросы, изученные самостоятельно
Хорошо (71-85 баллов)	Выполнены все задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
Удовлетворительно (56-70 баллов)	Выполнены все задания самостоятельной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все вопросы, изученные самостоятельно, с замечаниями
Неудовлетворительно (менее 56 баллов)	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания самостоятельной работы; обучающийся ответил на вопросы, изученные самостоятельно, с ошибками или не ответил на вопросы

### Комплект тестовых заданий

Раздел 1 Основы управления организацией

Тема 1: Введение в менеджмент. Эволюция управленческой мысли

1. Менеджмент – это:

- а) управление разными видами человеческой деятельности;
- б) самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления;
- в) определение целей деятельности организации на ближайшую и дальнюю перспективу;
- г) управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей

2. Главной задачей менеджера является:

- а) эффективное использование ресурсов;
- б) подбор и расстановка персонала;
- в) получение максимальных результатов;
- г) координация работы подчинённых

3. Менеджмент и управление – это:

- а) одно и то же;
- б) разные, не связанные друг с другом понятия;
- в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является функцией управления;
- г) взаимосвязанные процессы, в которых управление является функцией менеджмента

4. Менеджером является...

- а) член организации, решающий управленческие задачи;
- б) собственник организации;
- в) член организации, призванный приспособить производство к требованиям рынка;
- г) нет верного ответа

5. Менеджмент охватывает деятельность...

- а) производственных организаций;
- б) банков, страховых обществ, туристических агентств, гостиниц, транспортных компаний;
- в) хозяйственных единиц, выступающих на рынке как самостоятельные экономические субъекты;
- г) все перечисленное

6. Какие существуют аспекты менеджмента?

- а) стратегический и оперативный;
- б) экономический, социально-психологический, правовой, организационно-технический;
- в) системный и комплексный;
- г) интеграционный и маркетинговый

7. В чём состоит суть предмета менеджмента?

- а) основывается на диалектическом подходе, позволяющем рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии;
- б) управление разными видами человеческой деятельности;
- в) охватывает исследование законов и закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления;
- г) обеспечение прибыльной деятельности предприятия и эффективное использование ресурсов

8. Цель менеджмента – это:
- преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем;
  - эффективное использование ресурсов;
  - обеспечение прибыльной деятельности предприятия;
  - управление разными видами человеческой деятельности
9. Методом менеджмента является:
- управление разными видами человеческой деятельности;
  - совокупность приёмов и способов управления деятельностью организации;
  - научный анализ поведения человека в организации, взаимосвязь и взаимное влияние его и организации;
  - способы количественной и качественной оценки персонала
10. Объект управления – это:
- люди, техника, технологии, организация и др.;
  - личность или кибернетическое устройство;
  - функции менеджмента;
  - аспекты и стадии управления.
11. В какой стране возник менеджмент?
- Англия;
  - США;
  - Германия;
  - Китай
12. Кто из перечисленных учёных первый дал характеристику управления как особой сферы деятельности?
- Сократ;
  - Платон;
  - Роберт Оуэн;
  - Адам Смит
13. Кого следует считать одним из основоположников теории менеджмента?
- Г. Форд;
  - Ф. Тейлор;
  - А. Файоль;
  - М. Вебер
14. Какая школа разработала универсальные принципы управления?
- классическая;
  - административная;
  - количественная;
  - человеческих отношений
15. Кого часто называют «отцом научного управления»?
- А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулировал принципы управления, в том числе разделение труда и единство управления;
  - Фрэнк и Лилиан Гилбретов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами; а также они разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего;
  - Ф. Тейлора – он обосновал дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений;
  - Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. Этот график явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в котором сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание
16. Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?
- научное управление;
  - человеческое отношение;
  - новая экономическая политика;
  - административное управление
17. Какой вклад в развитие менеджмента внесла классическая школа управления?
- определение принципов управления;
  - формирование функций управления;
  - системный подход к управлению организацией;
  - всё перечисленное
18. С развитием какой школы связано создание профсоюзов?
- классическая;
  - административная;
  - количественная;

г) человеческих отношений  
19. Что из перечисленного не относится к принципам управления по А. Файолю?

- а) разделение труда;
- б) маркетинг;
- в) дисциплина;
- г) централизация

20. В чём заключается суть принципа «корпоративный дух»?

- а) следует создавать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму работы;
- б) менеджеры должны поощрять подчинённых выдвигать идеи;
- в) к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму;
- г) распоряжение только от одного руководителя и подотчётность только одному руководителю

Тема 2. Организация как система управления

1. Организация – это:

- а) группа людей, объединённых общей целью;
- б) группа людей, владеющая средствами производства;
- в) группа людей, деятельность которых координируется;
- г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

2. Какие признаки необходимы для того, чтобы группа людей могла называться организацией?

- а) совместный труд и единые цели;
- б) наличие структурных подразделений;
- в) взаимосвязь в процессе трудовой деятельности;
- г) а и в

3. Организация в рыночной экономике:

- а) открытая система;
- б) закрытая система;
- в) мягкая система;
- г) жёсткая система

4. Линейная система управления в организациях применяется для:

- а) предприятий большой размерности;
- б) предприятия средней размерности;
- в) предприятия со сложной технологией производства;
- г) небольших предприятий

5. Схема управления «звезда» применяется:

- а) для небольших организаций с динамично меняющейся технологии производства и номенклатуры продукции;
- б) для средних предприятий с устойчивой номенклатурой;
- в) при филиальной структуре организации;
- г) всё перечисленное

6. При слабых социальных и сильных экономических связях организация:

- а) конфликтная;
- б) слабая;
- в) конфликтная формальная и сильная неформальная организация;
- г) средняя

7. Что из перечисленного является условием существования формальной организации?

- а) наличие не менее двух человек, считающих себя частью организации;
- б) наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
- в) юридическая регистрация, наличие бухгалтерии;
- г) наличие утверждённой организационной структуры

8. К социальным связям относятся:

- а) стимулирование;
- б) ответственность;
- в) отношения по уровням управления;
- г) нет верного ответа

9. К экономическим связям относятся:

- а) межличностные отношения;
- б) льготы;
- в) прожиточный уровень;
- г) нет верного ответа

10. При слабых экономических и сильных социальных связях организация:

- а) неустойчивая;
- б) сильная;
- в) конфликтная формальная и сильная неформальная организация;
- г) нет верного ответа

Тема 5. Функции и методы менеджмента. Мотивация деятельности

1. Что из перечисленного не относится к научным подходам к менеджменту?

- а) системный подход;
- б) финансовый подход;
- в) творческий подход;
- г) воспроизводственный подход

2. На чём базируется творческий подход к менеджменту?

- а) на совокупности приёмов, характеризующих отношение к управлению как к созидательному процессу;
- б) на осуществлении взаимосвязанных действий определённого типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
- в) на четкой формализации структуры управления;
- г) позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе

3. Какой научный подход к менеджменту состоит в регламентации функций, прав, обязанностей, элементов системы менеджмента в нормативных актах?

- а) нормативный подход;
- б) системный подход;
- в) административный подход;
- г) воспроизводственный подход

4. Законы управления – это:

- а) постоянно действующие взаимосвязи и взаимозависимости между параметрами, явлениями, характеристиками управления;
- б) перечень работ, выполняемых определённым подразделением организации;
- в) это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы;
- г) это специфический вид трудовой деятельности

5. Укажите закономерности менеджмента...

- а) единство системы управления производством, пропорциональность производства и управления;
  - б) централизация и децентрализация управления;
  - в) соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем;
  - г) все перечисленное
6. Что предполагает централизация и децентрализация управления?
- а) необходимость эффективного распределения задач, функций и полномочий;
  - б) устойчивость внутренних связей при изменении состояния внешней среды;
  - в) соответствие управляющей системный управляемой;
  - г) объединение для рационального развития основного и вспомогательного производств как одно из условий высокой производительности труда

7. Принципы менеджмента – это...

- а) перечень работ, выполняемых определённым подразделением организации;
- б) это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы;
- в) осуществление взаимосвязанных действий определённого типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
- г) нет верного ответа

8. Что лежит в основе принципа преемственности хозяйственных решений?

- а) четкая формализация структуры управления;
- б) единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и пространстве;
- в) построение всей системы управления производством на новейших данных науки;
- г) все перечисленное

9. Методы управления представляют собой способы...

- а) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей;
- б) использования ресурсов;
- в) создания организаций и управления ими;
- г) применения знаний в области управления

10. Какая группа методов управления осуществляются путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач?

- а) организационно-административные
- б) социально-психологические
- в) экономические
- г) нет верного ответа

11. Функции управления – это:

а) это осуществление взаимосвязанных действий определённого типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;

б) это закономерности, в рамках которых реализуются связи (отношения) между различными структурами (элементами) управленческой системы, проявляющиеся при постановке практических задач управления;

в) это специфический вид трудовой деятельности, выделившийся в процессе разделения труда;

г) относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности

12. Перечислите основные функции управления:

- а) планирование, контроль;
- б) организация, мотивация, контроль;
- в) организация, мотивация;
- г) планирование, организация, оперативное управление, мотивация, контроль

13. Что в переводе с латинского означает слово «функция»?

- а) исполнение, осуществление;
- б) указ, наказание;
- в) выполнение обязанностей;
- г) анализ, учёт

14. К социальным методам относятся:

- а) штрафные санкции в виде снижения премий;
- б) кадровые перемещения;
- в) периодическая оценка удовлетворённости трудом в коллективе;
- г) улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива

15. Что происходит с функциями управления при изменении масштаба и типа производства?

- а) остаются теми же, меняется лишь объём работ по их выполнению;
- б) изменение общих функций управления;
- в) изменяются функции управления, а объём работ по их выполнению остаётся прежним;
- г) нет верного ответа

16. Методы управления представляют собой способы...

- а) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей;
- б) использования ресурсов;
- в) создания организаций и управления ими;
- г) применения знаний в области управления

17. Какая группа методов управления осуществляются путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ними задач?

- а) организационно-административные
- б) социально-психологические
- в) экономические
- г) нет верного ответа

18. Укажите конкретные функции управления...

- а) планирование, организация, мотивация, контроль;
- б) общее руководство предприятием, оперативное планирование и управление производством, управление трудовыми ресурсами;
- в) организация, мотивация, контроль;
- г) управление персоналом, управление конфликтами, управление стрессами

19. На основе чего осуществляется регламентация функций управления?

- а) Положения о подразделении аппарата управления и должностных инструкций управленческого персонала;
- б) Гражданского кодекса РФ;
- в) нормативных инструкций Министерства сельского хозяйства РФ;
- г) всё перечисленное

20. В каком документе изложены конкретные функции работников?

- а) Устав предприятия;
- б) Гражданский кодекс РФ;
- в) должностные инструкции;
- г) Главная книга

#### Тема 4. Стратегическое управление на предприятии

Вариант ответа - да или нет.

1. Анализ среды является исходным в стратегическом управлении.
2. Покупатели и поставщики не являются частью конкурентной среды организации
3. Стратегия помогает определить миссию и цели организации
4. Стратегическое управление имеет ориентацию на долгосрочную перспективу
5. Внутреннее положение раскрывается при анализе возможностей и опасностей, имеющихся для организации во внешнем окружении
6. Взаимодействие организации с внешне средой относится к области стратегии управления
7. Стратегия развития рынка предполагает ее рост за счет усиления контроля над конкурентами
8. «Денежная корова» - это продукт, на который организация тратит много средств, но и получает от этого много
9. М. Портер занимается разработкой стратегии поведения фирмы на рынке
10. Стратегия описывает путь достижения цели, но не определяет результат деятельности
11. Анализ слабых и сильных сторон организации проводится для изучения ее внешней среды
12. Выбираемая организацией стратегия ситуационна
13. Стратегии дифференцированного роста связаны с ограничениями в развитии данного продукта или рынка
14. Эффективность как показатель лучше подходит для оперативного управления
15. Издание книг и добыча соли одной и той же организацией – это и есть конгломератная диверсификация
16. Личность руководителя влияет на выбор стратеги
17. Стратегия принимается после проведения в организации соответствующих изменений
18. Организационная культура ограничивает выбор стратегии
19. Привязывание поставщиков связано со стратегией обратной интеграции
20. Матрица Бостонской консультационной группы используется для определения стратегии компании

#### Раздел 2. Организационные процессы в менеджменте

##### Тема 5. Разработка управленческого решения

1. Управленческое решение – это:
  - а) оформившееся понимание необходимости предпринимать (или не предпринимать) целенаправленные действия для устранения возникшей проблемы;
  - б) целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса);
  - в) оценка достижения организацией соответствующих результатов;
  - г) нет верного ответа
2. В чём заключается особенность управленческого решения?
  - а) позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;
  - б) осуществление взаимосвязанных действий определённого типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;
  - в) управление разными видами человеческой деятельности;
  - г) помимо чисто функционального аспекта ему присущи в той или иной мере правовой, социальный, психологический и другие аспекты
3. Какие требования предъявляют к управленческому решению?
  - а) всесторонняя обоснованность, своевременность, необходимая полнота содержания;
  - б) полномочность, согласованность;
  - в) срочность, достоверность;
  - г) а и б
4. Полномочность – это:
  - а) оценка достижения организацией соответствующих результатов;
  - б) строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему представлены высшим уровнем управления;
  - в) необходимость принятия решения на базе максимально полной и достоверной информации;
  - г) наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учёт и анализ

5. Решения, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве:
- инертные решения;
  - импульсивные решения;
  - рискованные решения;
  - рациональные решения
6. Что необходимо для принятия управленческих решений?
- высокий профессионализм, определённые социально-психологические качества личности;
  - прибыльность бизнеса;
  - внешний контроль;
  - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учёт и анализ
7. По степени влияния на будущее организации управленческие решения делятся на:
- долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные;
  - стратегические и тактические;
  - директивные, рекомендательные, ориентирующие;
  - общие и специальные
8. По способу принятия решения подразделяются на:
- стратегические и тактические;
  - директивные, рекомендательные, ориентирующие;
  - выборочные и систематические;
  - общие и специальные
9. Продолжительность реализации долгосрочных решений:
- от одного до нескольких месяцев;
  - от двух до пяти лет;
  - свыше пяти лет;
  - до одного года;
10. Любое управленческое решение предполагает наличие:
- субъекта; объекта; предмет решения;
  - только субъекта и объекта;
  - высокого профессионализма у руководителя организации;
  - нет верного ответа
11. Что из перечисленного не относится к этапам принятия управленческих решений?
- анализ ситуации;
  - идентификация проблемы;
  - кодировка полученной информации;
  - определение критериев выбора
12. Процесс принятия решения – это:
- оформившееся понимание необходимости предпринимать (или не предпринимать) целенаправленные действия для устранения возникшей проблемы;
  - строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему представлены высшим уровнем управления;
  - циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения;
  - все перечисленное
13. На каком этапе изучается организация внешней и внутренней среды?
- анализ ситуации;
  - определение критериев выбора;
  - разработка альтернатив;
  - согласование решения
14. Влиянием, каких факторов обусловлен успех в решении проблем?
- внешние, внутренние;
  - организационные, материальные, личные;
  - политические, экономические, социальные;
  - нет верного ответа
15. Что понимается под технологией принятия решений?
- циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения;
  - состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив;

- в) строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему представлены высшим уровнем управления;
  - г) оформившееся понимание необходимости предпринимать (или не предпринимать) целенаправленные действия для устранения возникшей проблемы
16. В чём заключается этап контроля и оценки результатов управленческих решений?
- а) производятся измерение и оценка результатов решения или составление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить;
  - б) осуществляется выбор альтернативы из нескольких критериев;
  - в) определение комплекса работ и ресурсов и распределение их по исполнителям и срокам;
  - г) все перечисленное
17. Что относится к личным факторам, влияющим на реализацию решений?
- а) способность организации своевременно перестроиться для решения проблемы в соответствии с изменившимися условиями;
  - б) наличие необходимых ресурсов;
  - в) необходимый уровень квалификации, знаний умений и опыта работников;
  - г) естественные, технологические, технические, информационные ресурсы
18. Крайне отрицательно на эффективность решений действует:
- а) стабильность, надёжность функционирования организации;
  - б) субъективизм, ориентация исключительно на личный опыт, интуицию, вдохновение;
  - в) симпатии или антипатии к кому-либо или чему-либо, ориентация на собственную выгоду;
  - г) б и в
19. Какие требования предъявляются к методам реализации решения?
- а) практичность, экономичность, точность, надёжность;
  - б) своевременность, платность, точность;
  - в) организованность, экономичность, надёжность, своевременность;
  - г) нет верного ответа
20. Освобождает ли менеджера компьютеризация выработки решения от ответственности за неблагоприятные его последствия?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) в зависимости от деятельности организации;
  - г) всё перечисленное

#### Тема 6. Власть, влияние и лидерство в менеджменте

##### 1. Лидерство – это:

- а) способность влиять на личность и группы, направление их деятельности на достижение цели;
- б) влияние на людей, направленное на достижение целей;
- в) возможность воздействовать на ситуацию и поведение людей;
- г) процесс руководства в организации

##### 2. На чём стоит концепция власти?

- а) взаимодействия людей и коллективов в организации;
- б) способности влиять на сотрудников организации;
- в) побуждении или мотивации людей;
- г) нет верного ответа

##### 3. От чего зависит объём власти?

- а) несогласия сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей;
- б) уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии;

- в) границы формально и реальной власти;

- г) всё перечисленное

##### 4. Какие формы власти существуют?

- а) экспертная, личная;
- б) власть примера, власть информации;
- в) утилитарная, авторитарно-нормативная, смешанная;
- г) формальная, неформальная

##### 5. Власть, возникающая на формальной основе:

- а) личная;
- б) авторитет;
- в) власть примера;
- г) неформальная

##### 6. Харизма – это:

- а) возможность воздействовать на ситуацию и поведение людей;

- б) взаимодействие людей и коллективов в организации;
- в) власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя;
- г) власть по должности

7. На чём строится власть связей?

- а) способности индивида воздействовать на других людей через ассоциацию его с влиятельными людьми как в организации, так и вне её;
- б) связи между руководителем и исполнителем;
- в) на силе личных качеств и стиля руководителя;
- г) всё перечисленное

8. На какие на две группы разделены источники власти?

- а) внешние и внутренние;
- б) группа, составляющая организационную основу власти и группа, составляющая личностную основу власти;
- в) формальные и неформальные;
- г) нет верного ответа

9. Утилитарная власть – это:

- а) власть примера;
- б) воздействие посредством сильных мотивов;
- в) законная власть;
- г) власть группы

10. Соблюдение оптимального соотношения зависимостей подчинённых от руководителей и руководителя от подчинённых называется:

- а) баланс власти;
- б) власть связей;
- в) власть над ресурсами;
- г) власть информации

Тема 7. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

1. Коммуникация – это:

- а) обмен информацией внутри организации между её подразделениями;
- б) процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации, способ и объект коммуникаций;
- в) связь между руководителем и исполнителем;
- г) несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей

2. Какой элемент не входит в коммуникационный процесс?

- а) отправитель информации;
- б) сообщение в формализованном виде;
- в) средство передачи и получатель информации;
- г) технологии

3. В зависимости от субъектов коммуникации различают:

- а) межуровневые и организационные;
- б) внешние и внутренние;
- в) структурные и межуровневые;
- г) эффективные и неэффективные

4. Лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее её:

- а) получатель;
- б) руководитель;
- в) отправитель;
- г) менеджер организации

5. Что в переводе с латинского означает термин «коммуникация»?

- а) «общее»;
- б) информация;
- в) указ, наказание;
- г) исполнение, осуществление

6. Способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими, называется:

- а) коммуникационные стили;
- б) коммуникационные сети;
- в) коммуникационный процесс;
- г) нет верного ответа

7. Невербальное послание – это:

- а) связь между руководителем и исполнителем;
- б) информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования;

- в) несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей;
  - г) обмен информацией внутри организации между её подразделениями
8. Что не относится к основным типам вербальной коммуникации?
- а) физическая среда;
  - б) использование среды;
  - в) речь;
  - г) нет верного ответа
9. Какие преграды возможны в коммуникациях организации?
- а) информационные перегрузки;
  - б) искажение сообщений;
  - в) семантические барьеры;
  - г) все перечисленное
10. Что характерно для неформальных коммуникаций?
- а) распространение слухов;
  - б) несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группой людей;
  - в) высокая степень самостоятельности и децентрализация управления;
  - г) состязание между производителями товаров

#### Тема 8. Управление конфликтами в организации

##### 1. Конфликт – это:

- а) информационное взаимодействие субъектов;
- б) процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентаций;
- в) ситуация притеснения работника со стороны коллег, начальства и подчиненных;
- г) способы изменения трудового участия работников в деятельности организации

##### 2. Перечислите уровни конфликтов:

- а) конфликт в организации, конфликт целей, межличностный конфликт
- б) конфликт целей, конфликт во взглядах, чувственный конфликт
- в) внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой, внутриорганизационный
- г) все перечисленные

##### 3. Какие существуют фазы конфликта?

- а) предварительная, подготовка, заключительная;
- б) конфронтационная, компромиссная, коммуникативная;
- в) конфронтационная, компромиссная, заключительная;
- г) предварительная, компромиссная, коммуникативная;
- в) конфронтационная, компромиссная, заключительная

##### 4. В развитии отношения к конфликтам выделяются следующие этапы...

- а) существование конфликтов, устранение конфликтов;
- б) выявление причины конфликтов, создание вариантов решения конфликтов, устранение конфликтов;
- в) существование конфликтов, возможность устранения конфликтов, анализ качества и последствий конфликта;
- г) выявление причины конфликтов, устранение конфликтов, анализ качества и последствий конфликта

##### 5. Важными характеристиками конфликтов являются...

- а) причины, объекты, уровни сторон конфликтов, характер последствий конфликтов;
- б) причина (источник) конфликта и его уровень;
- в) причины конфликта, пути устранения конфликта, характер последствий конфликтов;
- г) нет верного ответа

##### 6. Какие существуют последствия конфликтов?

- а) функциональные и нефункциональные;
- б) функциональные и дисфункциональные;
- в) только дисфункциональные;
- г) внутриличностные и межличностные

##### 7. Укажите методы разрешения конфликтов:

- а) структурные и межличностные;
- б) внутриличностные и межличностные;
- в) компромиссные и коммуникативные;
- г) структурные и компромиссные

##### 8. В чём суть управления конфликтами?

- а) установление причины конфликта и её устранение;
- б) ослабление негативного воздействия конфликтов;

- в) использование функционального и ослабление негативного воздействия на организацию дисфункциональных конфликтов;
  - г) установление причины конфликтов и ослабление негативного воздействия конфликтов
9. Приоритетом дисфункциональных последствий конфликтов является...
- а) «победа» в конфликте, а не достижение целей организации;
  - б) главное сотрудничество, а не индивидуализм;
  - в) обеспечение причастности работников к принятию решений;
  - г) нахождение наиболее эффективного способа решения проблемы
10. Профилактика конфликтов – это:
- а) работа с ещё не начавшимися, а лишь возможными конфликтами;
  - б) процесс подготовки и проведения трансформации значимых элементов корпоративной культуры;
  - в) мероприятия по изменению целей организации в связи сложившейся конфликтной ситуации;
  - г) деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия

#### Критерии оценивания

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

#### Шкала оценивания

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено 86-100% заданий
71-85 баллов «хорошо»	Выполнено 71-85% заданий
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнено 56-70% заданий
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Выполнено 0-55% заданий