

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«Колледж информационных технологий и финансов»
(АН ПОО «Колледж информационных технологий и финансов»)

УТВЕРЖДАЮ

Директор  Винокурова И.В.

«20» декабря 2018 г.



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

ОП.03 Менеджмент

(индекс и наименование учебной дисциплины)

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

(код и наименование специальности)

Квалификация выпускника

Бухгалтер

(наименование квалификации)

Уровень базового образования обучающихся – основное общее образование

Воронеж
2017

Практическое занятие № 1

ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Цель: сформировать у обучающихся представление о развитии и возникновении менеджмента, об особенностях управленческого труда, функциях и ролях менеджера.

Вид занятия: практическое занятие

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и содержание менеджмента
2. Особенности управленческого труда, категории управленческих работников.
3. Развитие науки управления за рубежом.
4. Эволюция управленческой мысли в России.

Ключевые понятия: менеджмент, управленческий труд, менеджер, руководитель, разделение труда, управленческие школы и подходы.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1. Используя приведенные в таблице характеристики, определите черты управления, свойственные ему как науке и искусству

<i>Черта</i>	<i>Характеризует управление</i>	
	<i>как науку</i>	<i>как искусство</i>
Концепция управления		
Человек как субъект управления		
Ситуационный подход к управлению		
Принципы управления		
Творческий характер управления		
Функции управления		
Законы и закономерности управления		
Моделирование и количественные измерения		

Задание 2. Правильное утверждение отметьте 1, неправильное 0

Разработка принципов и функций управления является достижением школы человеческих отношений	
А. Файоль и другие классики менеджмента рассматривали планирование, организовывание, мотивацию, контроль как отдельные части, а не как различные стороны единого процесса	
Менеджмент как наука стал развиваться в 18 веке	
У истоков школы научного управления стояли М. Фоллетт и Э. Мэйо	
Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций	

Хоторнские эксперименты проводились Ф.Тейлором	
Э. Мэйо считал, что неформальные отношения в процессе производства являются весомой организационной силой, способной либо препятствовать, либо способствовать проведению распоряжений менеджмента в практику управления	
Под менеджментом понимается государственное или общественное управление	
Понятие менеджмент не употребляется к некоммерческим организациям	
Ситуационной подход базируется на том, что эффективность различных методов управления определяется ситуацией	

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Подготовить доклады на темы:

1. Донаучные воззрения на управление.
2. Классическая и административная концепции менеджмента и теория организации (Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Гантт, Ф. и Л.Гилбреты, Г.Эмерсон).
3. Вклад школы человеческих отношений (Э.Мэйо, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.МакГрегор, Р.Стогдилл, Р.Лайкерт, Ф.Фидлер) в развитие менеджмента.
4. Системный подход в теории менеджмента (Л.фонБерталанфи, К.Боулдинг, Н.Винер, Т.Парсонс).
5. Классики и современные представители системного подхода в теории управления и организации: А.Этциони, Ф.Селзник, Г.Саймон, П.Друкер, Дж.Вудворд.
6. Биография Ф.У. Тейлора.
7. Биография Ф. Джилбретта.
8. Основоположники школы человеческих отношений. Предпосылки и необходимость ее создания.
9. Разработки А. Маслоу в области самоактуализации.
10. «Тектология» А. Богданова. Открытия и специфика.
11. Ерманский О. и его «Индустриальная утопия».
12. Советская система НОТ и движение многостаночников в 30-е годы в СССР.
13. Социальная инженерия и практика нововведений.

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Понятие организации.
2. Характеристика внешней среды организации.
3. Характеристика внутренней среды организации.

Задания для самоконтроля:

1 Практика управления возникла:

А) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена

б) XX веке, в ходе индустриализации промышленности

в) вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления

г) вместе с возникновением системного подхода

2.1 Менеджмент как наука стал развиваться в :

А) 18 веке;

Б) 19 веке;

В) 20 веке;

Г) 21 веке.

2 Менеджмент определяется как

А) вид деятельности

Б) орган или аппарат управления

В) категория людей

Г) наука и искусство

3 Менеджер, ответственный за специализированную функцию управления, называется руководителем

А) линейный

Б) прямой

В) функциональный

Г) проектный

4 Термин «менеджер» нельзя употреблять применительно к _____

А) предпринимателю индивидуального предприятия, где нет подчиненных

Б) организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или групп

В) руководителю, администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами

Г) руководителю организации в целом или ее подразделений

5 .Разделение труда менеджеров по функциям соответствует _____ виду.

а) структурному

б) технологическому

в) горизонтальному

г) профессионально - квалификационному

6. Разделение труда по уровням управления называется _____ разделением труда

а) вертикальным

б) технологическим

- в) горизонтальным
- г) структурным

7. Продуктом управленческого труда является:

- А) определение целей организации
- Б) принятие управленческого решения
- В) выбор кандидатов на выдвижение
- Г) осуществление контроля

8. Кто из классиков менеджмента впервые разработал принципы управления трудом рабочих...

- Г. Форд
- Э. Мэйо
- Ф. Тейлор
- Ч. Барнард

9. Какие из приведенных принципов разработаны А. Файолем...

- разделение труда
- единоначалие
- плановое ведение хозяйства
- централизация

10. Новая (переходного периода) парадигма управления в РФ включает в себя...

- переход к полицентрической системе хозяйствования
- децентрализация на базе сочетания рыночного и государственного регулирования
- ограниченная хозяйственная самостоятельность предприятий, жесткая система связей и распределения между ними
- самоуправление организацией негосударственного сектора на принципах открытых, социально-ориентированных систем

11. К принципам управления, соответствующим новой парадигме, относятся...

- лояльность к работающим
- этика бизнеса
- скалярная цепь
- полномочия и ответственность

Практическое занятие № 2

ТЕМА 2. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ.

Цель: углубленно изучить, закрепить и систематизировать теоретические знания о факторах внешней и внутренней среды организации

Вид занятия: направляемая дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие организации.
2. Характеристика внешней среды организации.
3. Характеристика внутренней среды организации.

Ключевые понятия: организация, внешняя среда, макроокружение, деловое окружение, внутренняя среда.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1

Проведите анализ внешней среды вашей организации (организацию выбирает обучающийся самостоятельно).

Какие факторы экономической среды являются критическими для вашей организации (инфляция, ставка рефинансирования, сбыт и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?

- Какие факторы социально-культурного окружения являются критическими для вашей организации (демографические сдвиги, уровень образования, обычаи и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
- Какие из действующих правовых актов являются критическими для вашей организации (на государственном, региональном и местном уровнях)? Каковы тенденции их изменения?
- Какие научно-технические факторы внешней среды являются критическими для вашей организации (технология производства или оказание услуг, новые материалы, техника, методы и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?
- Какие политические факторы внешнего окружения являются критическими для вашей организации (отношение правительства к отрасли, бизнесу и т.п.)? Каковы возможные направления развития?

• В какой ситуации находится ваша организация в настоящее время (материально-техническое снабжение, сбыт, технология, персонал, финансы и пр.)? Если не предпринимать никаких шагов, то где может оказаться ваша организация через год? Какие стратегические изменения необходимо предпринимать в настоящее время?

Задание 2

Цель.

Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание.

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

Этапы работы.

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
- уровень формализации (неформальная, формальная);
- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);
- отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная);
- этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Таблица 1 Организация и ее характеристики

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 1.2.

Таблица 2 Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом).

Задание 3. Охарактеризовать внутреннюю среду организации, заполнив таблицу 3.

Таблица 3 -Основные характеристики внутренней среды организации

Основные элементы внутренней среды организации	Характеристика элементов внутренней среды
Миссия и основные цели организации	
Члены организации	
Технология и материально-вещественные средства, которые организация использует в своей деятельности	
Организационная структура организации: <ul style="list-style-type: none"> • число подразделений в организации; • число уровней управления; • охват контролем у руководителя организации; • принципы департаментализации, примененные при построении организации; 	
Организационная культура организации (разделяемые ценности, традиции, нормы поведения и т. п.)	

Задание 4. Охарактеризовать внешнюю среду организации. Для характеристики делового окружения заполнить таблицу 4.

Таблица 4 -Анализ сложности, динамичности и неопределенности деловой среды организации

Составляющие деловой среды	Число элементов в группе	Насколько разнообразны элементы в группе	Сложная или простая среда	Как часто происходят изменения (часто, нечасто, очень редко)	Степень неопределенности деловой среды
Потребители					
Поставщики					
Конкуренты					
Инфраструктура					
Государственные и муниципальные организации					

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Основные составляющие цикла менеджмента
2. Планирование как функция управления
3. Организация как функция управления
4. Мотивация как функция управления
5. Контроль как функция управления
6. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.

Задания для самоконтроля:

1. Объект управления – это:
 - а) производственный коллектив;
 - б) аппарат управления.
2. Внешняя среда делится на среду:
 - а) опосредованного и технологического воздействия;
 - б) прямого и косвенного воздействия
 - в) потребителей и продавцов
 - г) немедленного и заторможенного воздействия
3. Внешняя среда характеризуется:
 - а) взаимосвязанностью факторов и понятностью;
 - б) сложностью и подвижностью, конкретностью;
 - в) сложностью и неопределенностью;
 - г) взаимосвязанностью, сложностью, неопределенностью, подвижностью.
4. Внутренняя среда организации:
 - а) структура, кадры, технология, организационная культура;
 - б) законы и государственные органы;
 - в) поставщики трудовых ресурсов, материалов, капитала.
 - г) потребности
5. Факторы среды косвенного воздействия:
 - а) поставщики, потребители;
 - б) состояние экономики, политические факторы;
 - в) конкуренты, профсоюзы.
6. Организация как система имеет следующие характеристики:
 - а) очень сложная, открытая, временная;
 - б) очень сложная, закрытая, постоянная;
 - в) очень сложная, открытая, постоянная;
 - г) сложная, открытая, постоянная.
7. Анализ внешней среды – это:
 - а) определение демографических тенденций развития;
 - б) учет действия правительства в деятельности организации;
 - в) контроль внешних факторов для определения возможностей и угроз для организации;

- г) организация работы по анализу рынка сбыта
8. При системном подходе организация рассматривается как:
- а) совокупность элементов, взаимосвязанных между собой;
 - б) развивающаяся, саморегулируемая система;
 - в) некая целостность, существующая для удовлетворения общественных потребностей;
 - г) все вышеперечисленное.
9. Объектом изучения в теории управления является:
- а) организация рабочего места;
 - б) организация как социальное устройство;
 - в) деятельность руководителя;
 - г) процесс управления.
10. С позиций менеджмента цель существования организации заключается:
- а) в получении прибыли;
 - б) в удовлетворении определенных общественных потребностей;
 - в) в снижении издержек;
 - г) все перечисленные положения верны;
 - д) все перечисленные положения неверны.

Практическое занятие № 3

ТЕМА 3. ХАРАКТЕРИСТИКА СОСТАВЛЯЮЩИХ ЦИКЛА МЕНЕДЖМЕНТА.

Цель: изучить основных составляющих цикла менеджмента и их характеристика.

Вид занятия: групповая дискуссия.

Вопросы для обсуждения:

1. Основные составляющие цикла менеджмента
2. Планирование как функция управления
3. Организация как функция управления
4. Мотивация как функция управления
5. Контроль как функция управления
6. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.

Ключевые понятия: цикл менеджмента, функции менеджмента, планирование, организация, мотивация, контроль.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1. Определение функций управления по характеру (виду) выполняемых менеджером работ:

1. Постановка задач, обсуждение и анализ текущего уровня выполнения задач в рамках еженедельных собраний.
2. Планирование и утверждение графика работы.
3. Распределение ресурсов для выполнения поставленных задач.
4. Проведение коучингов сотрудникам согласно установленному графику.
5. Распределение ресурсов для достижения поставленных задач.
6. Осуществление контрольных и обучающих программ.
7. Консолидация и проверка отчетов, предоставляемых подчиненными, самостоятельная подготовка ежемесячных отчетов и презентаций по итогам работы.

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Понятие организационной структуры управления (ОСУ).
2. Элементы (звенья) ОСУ, связи (горизонтальные, вертикальные, линейные, функциональные), уровни.
3. Основные принципы построения организационных структур.
4. Характеристика основных видов ОСУ

Задание 1.

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы проходили практику или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

Задания для самоконтроля:

1 Функции в управлении могут быть:

- А) общие и специальные
- Б) производственные, маркетинговые, кадровые и т.д.
- В) интегрирующие, связующие, специальные
- Г) руководства и сотрудников

2 Функция, обеспечивающая бесперебойность и непрерывность процесса управления, достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных коммуникаций между ними:

- А) контроль
- Б) координация
- В) интеграция
- Г) мотивация

3. Процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой:

- А) коммуникация
- Б) информация
- В) решения
- Г) коммуникационная сеть

4. Экономическое и моральное стимулирование, обогащение труда и создание условий для развития определяют содержание управленческой функции:

- А) коммуникации;
- Б) мотивации;
- В) контроля;
- Г) планирования.

5 В общепринятую классификацию функций менеджмента входят...

- А) финансирование
- Б) мотивация, планирование, контроль
- В) Распределение полномочий
- Г) Распределение ресурсов

6. Определение цели функционирования объекта и средств ее достижения - основа функции:

- А) организации;
- Б) планирования;

- В) мотивации;
- Г) контроля.

7. Совокупность внутренних и внешних побудительных к деятельности сил называется:

- А) мотив;
- Б) интерес;
- В) мотивация;
- Г) стремление.

8. Функции управления, относящиеся к общим:

- А) информирование
- Б) упорядочение
- В) планирование, мотивация
- Г) распределение ресурсов

9. Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет функция...

- А) планирование
- Б) организация
- В) мотивация
- Г) контроль

10. Планирование, организация, мотивация, контроль и координация – это...

- А) функции менеджмента;
- Б) задачи менеджмента;
- В) аспекты менеджмента;
- Г) принципы менеджмента.

Практическое занятие № 4

ТЕМА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ. ТИПЫ СТРУКТУР ОРГАНИЗАЦИЙ

Цель: сформировать представления о структуре управления организацией и основных принципах ее построения.

Вид занятия: семинарско-практическое.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие организационной структуры управления (ОСУ) и принципы ее построения.
2. Типы и виды ОСУ.
3. Бюрократические ОСУ: достоинства и недостатки, условия применения.
4. Органические ОСУ: достоинства и недостатки, условия применения.

Ключевые понятия: ОСУ, звенья, уровни, линейно-функциональная ОСУ, дивизиональная ОСУ, проектная ОСУ, матричная ОСУ.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1. Изобразите графически ОСУ, используя следующую информацию:

«В производственной фирме работает 300 человек. В непосредственном ведении директора находятся производственные, юридические, кадровые вопросы, вопросы безопасности. У директора имеются три заместителя: по коммерческим вопросам, по финансово-экономическим вопросам, главный инженер. В фирме есть бухгалтерия, службы: безопасности, кадров и юридическая; отделы: маркетинга, снабжения, планово-экономический, производственный, организации труда и зарплаты; старший механик, старший технолог, два начальника цеха, в каждом из которых есть нормировщик, старший мастер, два сменных мастера, четыре бригадира».

Задание 2. Определите в получившейся схеме следующие характеристики:

Основные характеристики ОСУ	Показатели
количество управленческих звеньев	
количество уровней управления	
норму управляемости	
ТИП	
ВИД	

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Задание 3. Изобразите графически (внизу) ОСУ организации, в которой вы работаете / учитесь и определите в ней:

<i>Основные характеристики ОСУ</i>	<i>Показатели</i>
количество управленческих звеньев	
количество уровней управления	
норму управляемости	
тип	
вид	

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Содержание функции планирования.
2. Понятие стратегического планирования. Процесс стратегического планирования.
3. Тактическое (текущее) планирование.

Задания для самоконтроля:

1 Обособленное подразделение со строго очерченными функциями

- А) ступень управления
- Б) звено управления
- В) структура управления
- Г) масштаб управления

2 Совокупность звеньев, находящихся на определенном уровне иерархии управления

- А) ступень управления
- Б) звено управления
- В) структура управления
- Г) масштаб управления

3 Исторически первым типом организационной структуры был

- А) мягкий тип
- Б) матричный тип
- В) органический тип
- Г) бюрократический тип

4 По отношению к внешней среде организационные структуры управления бывают:

- А) механические, органические
- Б) дивизиональные
- В) линейные
- Г) бригадные

5 Структура, представляющая собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей:

- А) матричная
- Б) проектная
- В) органическая
- Г) системная

6 К бюрократическим организационным структурам относятся

- А) линейная, дивизиональная
- Б) бригадная
- В) матричная
- Г) проектная

7 Отрицательными сторонами матричных организационных структур являются:

- А) борьба за власть
- Б) подрыв принципа единоначалия
- В) возможность быстрой ликвидации отдельных проектов
- Г) нарушение принципа децентрализации

8 Выделение структурных подразделений может осуществляться по одному из трех критериев:

- А) функциональная, региональная специализация
- Б) географическая, потребительская региональная специализация
- В) политическая, потребительская, продуктовая специализация
- Г) бюрократическая, адаптивная, гибкая

9 Структура, которая обладает гибкостью и меньше связана с правилами, характерными для традиционного иерархического построения управления называется:

- А) матричной;
- Б) дифференцированной;
- В) органической;
- Г) системной.

10 Для небольшой фирмы, производящей один или несколько видов продукции (услуг), с точки зрения менеджмента, наиболее приемлема организационная структура...

- А) дивизиональная
- Б) неформальная
- В) линейно-функциональная
- Г) матричная

Практическое занятие № 5

ТЕМА 5. ПЛАНИРОВАНИЕ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Цель: сформировать представление о значении функции планирования и планов стратегического развития организации.

Вид занятия: семинарско-практическое.

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание функции планирования.
2. Понятие стратегического планирования. Процесс стратегического планирования.
3. Тактическое (текущее) планирование.

Ключевые понятия: планирование, система планов, стратегия, стратегическое планирование, тактическое планирование.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1. Приведите примеры плановых документов организации, в которой вы учитесь (или работаете).

Задание 2 Используя диаграмму Ганта, разработайте план написания и защиты курсовой работы по одной из дисциплин.

Задание 3 Используя модель М.Портера «Пять сил конкуренции», опишите положение организации, в которой вы учитесь (или работаете):

- а) соперничество между имеющимися конкурентами:
- б) угроза появления новых конкурентов:
- в) угроза появления товаров-заменителей:
- г) способность поставщиков торговаться:
- д) способность покупателей торговаться:

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом).

Задание 4. Используя модель М.Портера «Пять сил конкуренции», опишите положение организации, в которой вы учитесь (или работаете):

- а) соперничество между имеющимися конкурентами:
- б) угроза появления новых конкурентов:
- в) угроза появления товаров-заменителей:
- г) способность поставщиков торговаться:
- д) способность покупателей торговаться:

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Содержание функции мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.

Задания для самоконтроля:

1 Документ, который содержит перечень того, что должно быть сделано, определяющий последовательность мероприятий, ресурсы, сроки выполнения работы это –

- А) устав
- Б) план
- В) сценарий принятия управленческого решения
- Г) акт

2 К чему относится планирование?

- А) к принципам управления
- Б) к функциям менеджмента
- В) к парадигме управления
- Г) к моделям менеджмента

3 В этапы процесса планирования не включается:

- А) постановка целей и задач
- Б) определение необходимых ресурсов
- В) доведение планов до исполнителей
- Г) проведение контроля

4 Наиболее распространённым принципом классификации планов является:

- А) временной аспект
- Б) программный аспект
- В) целевой аспект
- Г) региональный

5. Какое утверждение верно?

- А) Существует зависимость между целями и планами
- Б) Зависимость между целями и планами отсутствует
- В) Планирование проводится лишь в период зрелости организации
- Г) Планирование необходимо не всем организациям

6 К базовым стратегиям относятся:

- А) стратегия ограниченного роста, стратегия роста
- Б) стратегия внедрения
- В) стратегия диверсификации
- Г) стратегия объединения

7 Выберите существующие типы текущих планов

- А) единовременные, функциональные
- Б) стратегические
- В) среднесрочные
- Г) корпоративные

8 Обобщающая модель действий, необходимых для достижения стратегических целей путем координации и распределения ресурсов, это:

- А) миссия;
- Б) стратегия;
- В) политика;
- Г) цель.

9 Миссия - это:

- А) высокие слова, позволяющие организации формировать свой имидж;
- Б) основная общая цель организации;
- В) четко выраженная причина существования организации;
- Г) все вышесказанное.

10 это конкретное конечное состояние или искомый результат, который хотела бы достичь организация:

- А) миссия;
- Б) видение;
- В) стратегия;
- Г) цель.

Практическое занятие № 6

ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Цель: изучить понятия мотивация и основных теорий мотивации.

Вид занятия: семинарско-практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание функции мотивации.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные теории мотивации.

Ключевые понятия: мотивация, теории мотивации, содержательные теории, процессуальные теории, пирамида А. Маслоу.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1. Используя основные положения теории мотивации Герцберга, перечислите факторы, влияющие, по - Вашему мнению, на мотивацию студента.

Мотивирующие факторы	Демотивирующие факторы

Задание 2. Используя основные положения теории ожидания Врума, перечислите основные ожидания (в порядке значимости):

- а) ожидания студента от вуза
- б) что делает вуз, чтобы ожидания студента были такими (инструментальность)?
- в) ожидания вуза от студента
- г) что делает студент, чтобы ожидания вуза были такими?

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Задание 3 . Кейс.

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы "Даймонд Интернешнл" подал идею создания "Клуба-100" на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять "трудным" работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея "Клуба-100" возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея "Клуба-100" представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины – 25 баллов, за год работы безопозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью: "Клуб-100". Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи "Клуба-100" производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствуют, что руководство считает их работу важной, а 81% считали, что фирма отдает им должное. После того как реализация плана "Клуба-100" началась на других заводах фирмы, в отделении "ДаймондФибергласе Продактс" в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: "Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу". За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Ответьте на вопросы: Ответ должен быть развернутым, утверждения обоснованными.

1. Как работает идея "Клуба-100" в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею "Клуба-100" с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Понятие контроля
2. Виды контроля

Задания для самоконтроля:

1К процессуальным теориям мотивации относятся теории:

- А) Теория ожидания, теория справедливости;
- Б) Теория Маслоу, Теория Герцберга;
- В) Теория МакКлелланда;
- Г) Теория Герцберга, теория Альдельфера

2К содержательным теориям мотивации относятся теории:

- А) Теория ожидания, теория справедливости;
- Б) Теория Маслоу, Теория Герцберга;
- В) Теория Скиннера;
- Г) Теория справедливости

3 Процесс стимулирования самого себя и других на достижении индивидуальных и общих целей организации - это

- А) обучение
- Б) мотивация
- В) организация
- Г) координация

4 В теории мотивации «испытывать потребность» значит...

- А) иметь стремление к самосовершенствованию
- Б) ощущать недостаток в справедливом вознаграждении
- В) ощущать физиологически или психологически недостаток чего-либо
- Г) иметь стремление к высокой результативности труда

5 Автором иерархии потребностей является

- А) Тейлор
- Б) Файоль
- В) Маслоу
- Г) Вебер

6 Теории мотивации делятся на две категории:

- А) сущностные и формальные;
- Б) организационные и процессуальные;
- В) содержательные и процессуальные;
- Г) системные и процессуальные

7 В теории мотивации Ф. Герцберга выявлены:

- А) гигиенические (факторы здоровья) и мотивирующие факторы;
- Б) потребности в успехе, власти, принадлежности;
- В) потребности роста, связей, существования;
- Г) потребности в независимости, доминировании.

8 Потребности, не входящие в иерархию потребностей по А. Маслоу:

- А) физиологические
- Б) безопасности
- В) власти
- Г) социальные

9 В теории трудовой мотивации вознаграждением принято называть...

- А) справедливые выплаты зарплаты
- Б) своевременный карьерный рост
- В) все, что человек считает ценным для себя
- Г) высокую удовлетворенность трудом

10 Способность избранного объекта удовлетворять потребности личности.

То, что заставляет действовать «извне», это...

- А) мотив;
- Б) стимул;
- В) потребность ;
- Г) цель

Практическое занятие № 7

ТЕМА 7. КОНТРОЛЬ И ЕГО ВИДЫ

Цель: углубленно изучить содержание контрольной функции организации

Вид занятия: семинарско-практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

3. Понятие контроля

4. Виды контроля

Ключевые понятия: контроль, предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль, регулирование.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1 Приведите примеры видов контроля над студентами в вузе и источники информации.

<i>Виды контроля</i>	<i>Примеры</i>	<i>Источники информации</i>
Предварительный		
Текущий		
Заключительный		
Частичный		
Полный		
Выборочный		
Плановый		
Явный		
Неявный		
Экономический		
Административный		
Процессуальный		

Результативный		
Количественный		
Качественный		
Индивидуальный		
Групповой		

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом)

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Понятие методов управления.
2. Классификация методов управления.

Задания для самоконтроля:

- 1) Инструментами выполнения функции контроля являются:
 - a) анализ, фиксация, наказание, поощрение
 - b) наблюдение, учет, проверка, анализ
 - c) отстройка, позиционирование, сегментирование, брендинг
 - d) восприятие, осознание, классификация, определение

- 2)контроль осуществляется в процессе работы и обычно проводится в виде контроля работы подчиненного непосредственным начальником
 - a) текущий
 - b) предварительный
 - c) оперативный
 - d) заключительный

- 3) До начала осуществления работы по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсами применяетсявид контроля
 - a) текущий
 - b) предварительный
 - c) заключительный
 - d) оперативный

- 4) Какие виды контроля существуют:
 - a) финансовый
 - b) повременный
 - c) предварительный
 - d) сдельный

- 5) Что из перечисленного относится к целям контроля?
- a) поддержание успеха
 - b) способ устранения неопределённости
 - c) обоснование санкций и поощрения
 - d) обеспечение карьерного роста
- 6) К принципам проведения контроля не относится:
- a) ориентация на результат
 - b) простота
 - c) экономичность
 - d) действенность и сменяемость
- 7) Отметьте этапы процесса контроля.
- a) установление стандартов
 - b) доведение информации до исполнителя
 - c) сравнение показателей функционирования со стандартами
 - d) измерение результатов
 - e) разработка системы стимулов
- 8) Основное различие предварительного, текущего и заключительного контроля заключается в (во)
- a) методах
 - b) объёме
 - c) времени осуществления
 - d) принципах
- 9) Контроль является эффективным, если
- a) обеспечивает дисциплину
 - b) предотвращает отклонения от плана
 - c) результаты контроля превышают затраты на него
 - d) способствует выработке новых стандартов

Практическое занятие № 8
ТЕМА 8. СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

Цель: углубленно изучить основные методы управления

Вид занятия: практическое занятие

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие методов управления.
2. Классификация методов управления.

Ключевые понятия: методы управления, общенаучные методы, конкретные методы

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1. Используя метод взвешенных критериев, разработайте систему критериев оценки докладов, подготовленных студентами вашей группы. Определите удельный вес каждого критерия.

Критерии	Удельный вес критерия
1.	
2.	
3.	
...	
n	
ИТОГО:	1,0 (100 %)

Задание 2. Вам поручено сформировать фонд методов управления, связанный с методами мотивации персонала.

1. Перечислите основные начальные действия по выполнению этой работы.	
2. Какого рода информация вам потребуется?	
3. Перечислите возможные источники информации.	
4. С какими подразделениями и должностными лицами в организации вам предстоит наладить коммуникации?	

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Задание 3. Вам поручено сформировать фонд методов управления, связанный с методами координирования персонала.

1. Перечислите основные начальные действия по выполнению этой работы.	
2. Какого рода информация вам потребуется?	
3. Перечислите возможные источники информации.	
4. С какими подразделениями и должностными лицами в организации вам предстоит наладить коммуникации?	

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Понятие и классификация управленческих решений
2. Процесс принятия управленческих решений.

Задания для самоконтроля:

1. Метод исследования организации как целостного образования, цели которого диктуют его составные части, структуру, процессы, взаимодействие элементов, связи с внешней средой и общую концепцию развития.

- системный
- научный
- ситуационный
- процессный

2. Метод Дельфи относится к _____ методам принятия решений

- экспертным
- заимствования
- неэкспертным
- собственным

3. Выделяются следующие методы принятия управленческих решений:

- заимствования
- неэкспертные
- собственные

- творческие
- неформальные
- экспертные

4. К социально-психологическим методам не относится

- анкетирование
- опрос
- беседа
- нет верного ответа

5. Материальное воздействие применяется для методов _____
управления

- экономических
- заимствования
- неэкспертных
- собственных

6. «Методом пряника» называются _____ методы управления

- экономические
- заимствования
- неэкспертные
- собственные

7. Укажите последовательность действий менеджера-инструктора при организации «мозговой атаки»:

- изложение проблемы
- изложение опыта решения данной проблемы
- характеристика достижения по решению проблемы
- запись идей
- отбор идей
- детализация и проработка идей.

8. Выделяют следующие методы влияния:

- принуждение
- участия
- убеждения
- партнерства

9. Социально-психологические методы направлены на

- обеспечение организационной четкости
- формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе
- изменение роли руководителя

- поддержания трудовой дисциплины
- раскрытие способностей каждого сотрудника

10. Отрицательными последствиями организационно-распорядительных методов управления могут быть:

- создание стимулирующих условий
- скрытому повиновению
- к усилению активности подчиненных
- к усилению пассивности подчиненных

11. Правилами проведения «мозговой атаки» являются

- запись каждой идеи
- записываются только интересные идеи
- высказывания оцениваются
- высказываются все участники
- высказываются руководители
- высказывания не оцениваются

12. Социально-психологические методы управления основаны на

- осознанной необходимости дисциплины труда
- использовании моральных стимулов к труду
- использование психологических приемов
- материальной заинтересованности стремлении человека трудиться в определенной организации

13. К видам экономических методов относятся:

- ценообразование
- поручения
- хозрасчет
- распоряжение

Практическое занятие № 9

ТЕМА 9. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Цель: изучить специфику управленческих решений и процесс принятия решений менеджером.

Вид занятия: практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и классификация управленческих решений
2. Процесс принятия управленческих решений.

Ключевые понятия: управленческое решение, лицо принимающее решение, процесс принятия управленческих решений, рациональная модель ПУР, иррациональная модель ПУР.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Ответьте на вопросы:

1. Какой модели соответствует данное описание?

«Эта модель базируется на выборе решения, которое рассматривается как наиболее приемлемое и основано на прошлом опыте ЛПР. Весь процесс принятия управленческого решения строится таким образом, чтобы обосновать выбранный вариант, используя при этом весь арсенал доказательств».

Варианты ответов:

- а) рациональная (классическая модель принятия управленческих решений);
- б) модель ограниченной рациональности;
- в) ретроспективная модель.

2. Какой модели соответствует данное описание?

«Эта модель используется в условиях риска и неопределенности, когда ЛПР не всегда может объективно установить критерии оценки, приоритеты и их значимость. Информация ограничена, что не позволяет использовать в процессе принятия управленческих решений все возможные варианты и оценки».

Варианты ответов:

- а) рациональная (классическая модель принятия управленческих решений);
- б) модель ограниченной рациональности;
- в) ретроспективная модель.

3. При использовании какой модели процесса принятия управленческих решений выявляется проблема, условия и факторы ее возникновения, разрабатываются альтернативные варианты и выбирается лучшее решение?

Варианты ответов:

- а) рациональная (классическая модель принятия управленческих решений);
- б) модель ограниченной рациональности;
- в) ретроспективная модель.

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Конфликты: понятие, типы, причины возникновения.
2. Управление конфликтами в организации.
3. Природа и причина стресса

Задания для самоконтроля:

- 1) Отметьте этапы процесса принятия управленческого решения (выделенные Г.Саймоном)
 - a) разведывательная деятельность
 - b) аналитическая деятельность
 - c) проектная деятельность
 - d) деятельность по распределению полномочий
 - e) осуществления выбора
- 2) Выбор альтернативы, осуществляемой лицом принимающим решение в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации это –
 - a) план действий управленца
 - b) управленческое решение
 - c) процесс управления
 - d) механизм разработки стратегии
- 3) По степени структурированности управленческие решения бывают
 - a) слабо структурированные
 - b) средне структурированные
 - c) высоко структурированные
 - d) все варианты верны
 - e) все варианты не верны
- 4) По форме принятия управленческие решения бывают
 - a) однокритериальные
 - b) глобальные
 - c) индивидуальные
 - d) локальные
 - e) групповые
- 5) Укажите, чем определяется качество управленческих решений
 - a) многокритериальностью
 - b) своевременностью
 - c) экономичностью
 - d) глобальностью
- 6) Более высокий уровень творчества, много новых идей но большие затраты времени характерны для
 - a) групповых управленческих решений
 - b) индивидуальных управленческих решений
 - c) смешанных управленческих решений

- 7) Что принято относить к методам повышения качества принимаемых решений
- a) привлечение экспертов
 - b) привлечение всех сотрудников
 - c) использование дополнительных временных ресурсов
- 8) Какой модели процесса принятия управленческого решения не существует
- a) рациональной или классической
 - b) ограниченной рациональности
 - c) перспективной
 - d) ретроспективной
- 9) Какая модель предполагает осуществление выбора альтернативы на основе интуиции и прошлого опыта?
- a) рациональная или классическая
 - b) ограниченной рациональности
 - c) перспективная
 - d) ретроспективная
- 10) Коллективные формы разработки решения:
- a) экспертиза
 - b) экспертная оценка
 - c) ведение дневниковых записей
 - d) мозговой штурм

Практическое занятие № 10

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

Цель: сформировать у студента представления об организационных конфликтах, их последствиях, и стрессах на рабочем месте.

Вид занятия: практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Конфликты: понятие, типы, причины возникновения.
2. Управление конфликтами в организации.
3. Природа и причина стресса

Ключевые понятия: конфликт, конфликтная ситуация, инцидент, компромисс, уклонение, сглаживание, конкуренция, сотрудничество, стресс, эвстресс, дистресс.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1

Рассмотрите ситуации и определите наиболее приемлемый для Вас вариант поведения. Какой из вариантов ответов подходит для руководителя, ориентированного на себя, на дело, официальность, психологический климат в коллективе?

1. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обратился к вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию:

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить их конфликтные отношения – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих и попытаться через него воздействовать на этих людей.

2. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка. Вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. выбрать актив из наиболее авторитетных сотрудников, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираясь на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности. Опирается на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

3. У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. Что Вы предпримите в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых отношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

4. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, Вас – нет. Как Вы поступите?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить единицу».

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, усилю контроль за его работой.

5. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном предприятии. Вас еще не знают в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Вы видите трех оживленно беседующих рабочих цеха, которые не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину. Как Вы поведете себя?

А. Остановлюсь, дам им понять, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьму этих рабочих на заметку.

Задание 2

Проанализируйте предложенные ситуации, определите тип конфликта и выявите его причины. Определите оптимальный с Вашей точки зрения стиль разрешения конфликта каждым из его участников.

1. Ваше вышестоящее начальство в целях сокращения сотрудников предписывает провести реорганизацию отдела таким образом, что распадается технологическая цепочка процесса, но результат реорганизации скажется не очень скоро. Вы стоите перед выбором: либо сохранить за собой «кресло» и развалить работу отдела, либо вступить в конфликт с вышестоящим начальством и отстоять принципиально важное решение.

2. Студент постоянно опаздывает на лекции, чем вызывает раздражение преподавателя. После многочисленных предупреждений преподаватель ставит условие: «Если Вы опоздаете еще раз, я откажусь принимать у Вас экзамен и не пущу в аудиторию». Студент снова опаздывает. Он останавливается перед дверью в нерешительности.

Задание 3

В отдел пришел молодой специалист, закончивший с отличием престижный ВУЗ. Ему был назначен оклад, равный окладам работников, не имеющих высшего образования, но обладающих огромным практическим опытом. Узв-ленные практики встретили молодого человека в штывки и не только не помогают, подчас просто препятствуют вхождению его в работу. С его стороны возникает ответная реакция на неприязнь старожилов отдела.

В чем состоит конфликтная ситуация, что является инцидентом и предложите выход из этой ситуации.

Задание 4

«Довелось мне как начальнику отдела, критиковать своего сослуживца по чисто производственным вопросам. После работы как обычно, идем рядом к автобусу - живем-то по соседству. И видно мне: служебные замечания сослуживец принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул меня в намерении то ли подсидеть, то ли дискредитировать его ... »

Задание:

1. В чем состоит причина данного межличностного конфликта?
2. Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?
3. Подумайте над тем как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

Задание 5

Пенсионерка - врач С. с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шиться в районном доме культуры. Через несколько занятий пенсионерка С. была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка С. сказала, что ей лекция не нужна и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая С. по прежней работе) потребовала, чтобы С. покинула аудиторию. С. ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали говорить: «Как вам не стыдно!»

Директор дома культуры обвинил С. в том, что она сорвала лекцию: На это С. ответила: «Непонятно только почему при таком большом интересе не провести эту лекцию нормально, как полагается?»

Задание:

1. Почему произошел этот конфликт?
2. Что надо предпринять, чтобы не допускать конфликта?
3. Как преодолеть конфликт?
4. Оцените поведение С., остальных слушателей курсов и дирекции дома культуры.

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Кейс 1

В течение последних трех лет Джим Миллер работает в авиакомпании под названием FriendlyAirlines. Эта работа способна вывести из равновесия кого угодно. Чтобы компенсировать растущие убытки компании, руководство решило предпринять следующие шаги: 1) увеличить число заказов на каждый рейс, чтобы каждое место было продано, и 2) улучшить качество обслуживания клиентов, чтобы оправдать свое название. Естественно, выполнение новых решений было возложено и на Джима. Регистрируя пассажиров на каждый рейс, он должен проявлять максимальные вежливость и любезность и, как ему было велено, заканчивать обслуживание каждого пассажира фразой: «Желаю вам приятного полета!» Беда, однако, состоит в том, что иногда число пассажиров, зарезервировавших места, превосходило количество мест в самолете. Понятно, что в таких случаях некоторые остаются крайне недовольны Джимом и иногда даже кричат на него или угрожают. Во время таких сцен Джим совершенно теряется. Он потеет, потом краснеет. Компания не предложила четких инструкций, как вести себя в подобных ситуациях. Когда Джим обратился за советом к своему начальнику, тот просто порекомендовал регистрировать лишних пассажиров на другие рейсы, но сохранять любезность.

Ответьте на вопросы:

Ответ должен быть развернутым, утверждения обоснованными.

1. Считаете ли вы опасным положение, в которое попал Джим? К каким последствиям физического, психологического и поведенческого характера может привести стрессовая ситуация такого рода?

2. Что могла бы сделать компания для того, чтобы уменьшить стресс для Джима?

3. К каким индивидуальным способам борьбы со стрессом мог бы прибегнуть Джим в его положении?

Кейс 2

Представьте себе обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Ответьте на вопросы:

Ответ должен быть развернутым, утверждения обоснованными.

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованы действия молодого кассира?
3. Насколько объективна критика ее старшего коллеги?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Что можно посоветовать в данной ситуации?

Представьте, что вы – руководитель отдела. Внимательно изучив ситуацию: определите по ключевым признакам наличие или отсутствие конфликта (обоснуйте свой ответ); опишите модель поведения руководителя для каждого случая. Ответ должен быть развернутым, утверждения обоснованными.

а) Два сотрудника вашего отдела разгорячено что-то обсуждают по пути к автомобильной остановке. Вы нечаянно слышите обрывок их разговора и заключаете, что дело касается их разногласий по поводу внедрения новой программы работы.

б) Два сотрудника вашего отдела приходят к вам независимо друг от друга, жалуясь на то, что не могут работать вместе. Несколько ваших подчиненных поссорились между собой. Настроение холодное и, кажется, они разделились на две партии. Дни проходят, а они общаются между собой все меньше.

в) Два человека, известные своими сильными и склонными к частым спорам характерами, получили работу, которая сталкивает их в частых контактах. Вы видите их лишь в тех случаях, когда они сводят друг с другом счеты, используя крепкие выражения. Содержательно поговорив с каждым из них, вы обнаруживаете, что ни тот, ни другой не выражают враждебности по отношению друг к другу, но, несмотря на это, их стычки продолжаются, хотя и не сказываются, очевидно, на производительности труда.

Вопросы, изучаемые к следующему занятию:

1. Стили управления и методы их определения.
2. Определение стиля управления по «Решетке менеджмента»
3. Понятие коммуникаций, виды коммуникаций.
4. Процесс коммуникаций и его элементы. Коммуникационные барьеры.
5. Деловое и управленческое общение

Задания для самоконтроля:

1. Организационный конфликт - это:

- а) инцидент;
- б) конфликтная ситуация;
- в) конфликтная ситуация и инцидент.

2. Функциональный конфликт - это:

- а) конфликтная ситуация;
- б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации;
- в) инцидент;
- г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации.

3. Дисфункциональный конфликт - это:

- а) конфликтная ситуация;
- б) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности деятельности организации;
- в) инцидент;
- г) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации.

4. Конфликтная ситуация - это:

- а) оппоненты и объект конфликта;
- б) объект конфликта;
- в) инцидент.

5. Оппоненты конфликта - это:

- а) отдельные люди;
- б) представители групп;
- в) представители организаций;
- г) любые сложные образования, состоящие из отдельных лиц, групп, подразделений, организаций.

6. Инцидент - это:
- а) конфликт;
 - б) действия со стороны оппонентов, направленные на достижение их целей;
 - в) конфликтная ситуация.
7. Может ли инцидент начинаться без конфликтной ситуации:
- а) да;
 - б) нет?
8. Может ли конфликтная ситуация существовать, не переходя в стадию инцидента:
- а) да;
 - б) нет?
9. Межличностные стили разрешения конфликтов:
- а) уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс, решение проблемы;
 - б) разрешение проблемы;
 - в) компромисс.
10. Причина конфликта - это:
- а) противоположные мотивы субъектов социального взаимодействия;
 - б) стечение обстоятельств, которые проявляют конфликт;
 - в) явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его;
 - г) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
 - д) то, из-за чего возникает конфликт.

Практическое занятие № 11

ТЕМА 11. СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Цель: сформировать у студента представления о стилях управления

Вид занятия: практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Стили управления и методы их определения.
2. Определение стиля управления по «Решетке менеджмента»

Ключевые понятия: стиль управления, решетка менеджмента,

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1. В чем состоит практическое значение различных групп теорий лидерства?

<i>Группа теорий лидерства</i>	<i>Практическое значение</i>
Теории личностных качеств лидера	
Поведенческие теории лидерства	
Ситуационные теории лидерства	
Специальные теории лидерства	

Задание 2. Какие стили управления, по – вашему мнению, эффективны в каждой из ситуаций?

<i>Ситуация</i>	<i>Рекомендуемый стиль</i>
ликвидация аварий	
начальная стадия формирования организации	
в армии	
в творческом коллективе	
персонал имеет невысокий уровень образования	
в коллективах с высокой мотивацией к работе при хорошо отлаженном производственном процессе	

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Задания для самоконтроля:

- 1) Использование не принудительных форм влияния с целью мотивации индивидов и групп на достижение целей это –
 - a) руководство
 - b) лидерство
 - c) влияние
 - d) власть
- 2) Использование принудительных и не принудительных форм влияния с целью мотивации людей на достижение целей это -
 - a) руководство
 - b) лидерство
 - c) влияние
 - d) власть
- 3) Стилль руководства это –
 - a) использование принудительных и не принудительных форм влияния с целью мотивации людей на достижение целей
 - b) использование не принудительных форм влияния с целью мотивации индивидов и групп на достижение целей
 - c) любое поведение человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения других людей
 - d) привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей
- 4) Какие из перечисленных теорий лидерства пытаются обучить руководителя эффективным формам поведения
 - a) теории личностных качеств
 - b) поведенческие теории
 - c) ситуационные
- 5) Рассматривая 4 системы Р.Лайкерта какие из них наименее продуктивны?
 - a) Система 1: эксплуататорско–авторитарная
 - b) Система 2: благосклонно-автоавторитарная
 - c) Система 3: консультативная
 - d) Система 4: принятие групповых решений
- 6) Матрица, образованная пересечениями двух переменных: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям, это –
 - a) ситуационный подход Херси и Бланшара
 - b) 4 системы Лайкерта
 - c) «Управленческая решётка» Блейка и Моутона

- 7) Четыре основные лидерские стиля (указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий) характерны для:
- a) ситуационного лидерства Херси и Бланшара
 - b) 4 системы Лайкерта
 - c) «Управленческой решётки» Блейка и Моутона
- 8) «Управление посередине» это термин
- a) «Теории X и Y» МакГрегора
 - b) «Управленческой решётки» » Блейка и Моутона
 - c) 4 системы лидерства Лайкерта.
- 9) Теории «Y МакГрегора» ориентирована на
- a) автократичного руководителя
 - b) демократичного руководителя
 - c) либерального руководителя
- 10) Какие из перечисленных теорий лидерства относятся к ситуационным?
- a) «Теории X и Y» МакГрегора
 - b) модель руководства Фидлера
 - c) «Управленческой решётки» » Блейка и Моутона
 - d) 4 системы лидерства Лайкерта.
 - e) подход Митчелла и Хауса «путь - цель»

Практическое занятие № 12

ТЕМА 12. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель: сформировать у студента представление об особенностях коммуникационного процесса

Вид занятия: практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие коммуникаций, виды коммуникаций.
2. Процесс коммуникаций и его элементы. Коммуникационные барьеры.

Ключевые понятия: коммуникации, процесс коммуникаций, коммуникационные барьеры

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1. Упражнение «Определение вида коммуникации»

Цель: овладеть навыками анализа конкретной ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникации.

Задание: Проанализируйте следующую ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация: В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».

Задание 2. Практическое упражнение «Определение вида коммуникации»

Цель: Развить навыки анализа практической ситуации и научиться выявлять различные виды коммуникаций.

Задание: Проанализируйте следующую ситуацию из практики деятельности компании и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация: В компании AT&T разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников.

В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы, как:

- уважение к работнику,
- стремление оказать активную помощь клиенту,
- работа в команде,
- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с фасилитатором, после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.

Задание 3. Практическое упражнение «Коммуникации».

Цель: Проверить свои знания о коммуникациях.

Задание: Проанализируйте приведенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны, а какие нет.

1. Коммуникации – важнейшая составная часть деятельности менеджеров.
2. Успех коммуникации зависит от того, насколько внимательно собеседники слушают друг друга.
3. Наличие обратной связи делает процесс коммуникации двусторонним.
4. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий, наиболее значимы для изучения организационного поведения.
5. Выбор носителя информации в процессе коммуникации не зависит от характера управленческих проблем.
6. Чтобы уточнить мнение собеседника, следует задавать ему как можно больше вопросов.
7. Наличие обратной связи – важное условие коммуникаций.
8. Межличностные коммуникации во многом зависят от социокультурной среды, в которой они осуществляются.
9. В формальной группе не могут возникнуть неформальные коммуникации.
10. В процессе общения невербальные сигналы собеседников должны способствовать усилению речи.
11. Если подчиненные зависят от руководства, то восходящий поток информации может оказаться заблокированным. Осознающий свою зависимость работник, получив неприятную для руководителя информацию, может не передать ее ему.
12. Чтобы сократить время коммуникации, следует перебить собеседника и прямо сказать ему о дефиците своего времени.
13. Если руководителя захлестывают эмоции, то он может неправильно понять собеседника.
14. Слухи – это невербальные коммуникации в процессе общения.

Задание 4 « Оценка действующих коммуникаций».

Как член организации каждый из вас участвует в процессах коммуникации. Приведите два-три примера из своей практики, когда:

- коммуникация стабильно проходит успешно;
- вы столкнулись с проблемой в процессе коммуникации. В чем была причина? Можно ли ее устранить?

Задание 5 « Проанализируйте приведенные ниже помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них:

- | | |
|---|--|
| 1 | Раз- |
| личное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран | |
| 2 | Фильтрация информации |
| 3 | Жаргон, используемый в рабочей группе |
| 4 | Наличие большого числа уровней в структуре управления |
| 5 | Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр. |

- 6 Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного
- 7 Расстояние между общающимися более 50 м
- 8 Психологическая несовместимость общающихся
- 9 Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления
- 10 Различное понимание одних и тех же слов и выражений
- 11 Неумение слушать собеседника
- 12 Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Задание 1

Напишите эффективное короткое сообщение о правилах проведения коммуникации

Источники информации: Электронные и бумажные источники, находящиеся в открытом доступе

Задание 2

«Цели и виды коммуникаций»

Цель.

Развить навыки анализа различных видов коммуникаций и закрепить знания о целях, которые они преследуют.

Задание.

Проанализируйте приведенные в табл. 1 цели различных коммуникаций. Определите, какие из них ставят перед собой нисходящие, восходящие, горизонтальные и диагональные коммуникации, и заполните таблицу.

№	Цели коммуникаций	Виды коммуникаций
1	Постановка задач исполнителям	
2	Координация работ подразделений аппарата управления	
3	Получение достоверной информации о конечных результатах работы	
4	Интеграция усилий подразделений аппарата управления для решения комплексных проблем	
5	Обеспечение обратной связи о полученных заданиях	
6	Обеспечение обратной связи для оценки результатов работы	
7	Эффективное использование всех видов ресурсов в организации	
8	Разрешение межгрупповых конфликтов в организации	
9	Изучение мнения коллектива по интересующей проблеме	
10	Обмен информацией	
11	Обеспечение социальной поддержки подчиненных	
12	Инструктирование по выполнению работы	
13	Разрешение внутригрупповых конфликтов	
14	Повышение оперативности решения проблем	

Задания для самоконтроля:

1. Сведения о каком либо явлении это:
 - а) коммуникация
 - б) информация
 - в) решения
 - г) коммуникационная сеть
 - д) коммуникационный стиль
2. Процесс трансформации передаваемого значения в послание или сигнал, который может быть передан:
 - а) кодирование
 - б) обратная связь
 - в) декодирование
 - д) искажение сообщений
3. Способ с помощью которого строятся коммуникационные связи и взаимодействие субъектов и объектов управления:
 - а) коммуникация
 - б) информация
 - в) решения

- г) коммуникационная сеть
 - д) коммуникационный стиль
4. Процесс восприятия послания получателем, его интерпретация и оценка:
- а) кодирование
 - б) обратная связь
 - в) декодирование
 - д) искажение сообщений
5. Процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой:
- а) коммуникация
 - б) информация
 - в) решения
 - г) коммуникационная сеть
 - д) коммуникационный стиль
6. Реакция получателя на отправленное сообщение:
- а) кодирование
 - б) обратная связь
 - в) декодирование
 - д) искажение сообщений
7. Соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью информационных потоков:
- а) коммуникация
 - б) информация
 - в) решения
 - г) коммуникационная сеть
 - д) коммуникационный стиль
8. Информация, определенную форму и закодированная с помощью соответствующих символов:
- а) данные
 - б) коммуникационный канал
 - в) сообщение
 - д) шум
9. Получатель информации в процессе коммуникации выступает в качестве:
- а) реноме;
 - б) рецензента;
 - в) реципиента;
 - г) рейтинга.
10. Какой из перечисленных элементов не является составляющей процесса коммуникации:
- а) реципиент;
 - б) коммуникатор;
 - в) коммутатор;
 - г) сообщение.

Практическое занятие № 13

ТЕМА 13. ДЕЛОВОЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

Цель: сформировать у студента представления об особенностях делового и управленческого общения

Вид занятия: практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Деловое общение, его характеристика. Виды делового общения
2. Принципы управленческого общения. Стадии управленческого общения. Законы управленческого общения.
3. Психологические приемы достижения расположенности подчиненных: аттракция и фасцинация

Ключевые понятия: деловое общение, управленческое общение, аттракция, фасцинация.

Самостоятельная работа обучающихся на занятии:

Задание 1

Составьте план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности.

Задание 2

Напишите эффективное короткое сообщение о приемах аттракции

Самостоятельная работа обучающихся во внеучебное время (задание на дом):

Задание 1

- Составьте план совещания по одной из тем управленческой деятельности.
- Наметьте возможные решения по итогам разработанного плана совещания.
- Проанализируйте эффективность результатов совещания.

Задание 2

Напишите эффективное короткое сообщение о правилах проведения коммуникации

Источники информации: Электронные и бумажные источники, находящиеся в открытом доступе

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основные источники:

п/п	Источник
1.	Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 288 с. - Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=474524
2.	Мазилкина, Е. И. Менеджмент : учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 197 с. (Среднее профессиональное образование). — www.dx.doi.org/10.12737/23638 . - Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=754605
3.	Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие/Кнышова Е. Н. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 304 с.: Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=492807

Дополнительные источники

п/п	Источник
4.	Балашов, А.П. Менеджмент: Учебное пособие/Балашов А. П. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 271 с. - Режим доступа: - http://znanium.com/bookread2.php?book=452755
5.	Басовский, Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.-Режим доступа: http://znanium.com/bookread2.php?book=428644
6.	Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с Режим доступа: - http://znanium.com/bookread2.php?book=557530
7.	Дорофеев, В. Д. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 328 с . -Режим доступа: - http://znanium.com/bookread2.php?book=138908
8.	Вершигора, Е. Е. Менеджмент: Учебное пособие / Е.Е. Вершигора. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 283 с. . -Режим доступа: - http://znanium.com/bookread2.php?book=123084
9.	Тебекин, А. В. Менеджмент: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с. . -Режим доступа: - з. http://znanium.com/bookread2.php?book=432288

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». – URL: <http://window.edu.ru>. Доступ свободный.
2. <http://www.consultant.ru>;
3. <http://www.garant.ru>;
4. <http://www.kodeks.ru>.
5. Корпоративный менеджмент
<http://www.manage.ru/management/index.shtml>
6. Национальный союз кадровиков <http://www.kadrovik.ru/>
7. Сообщество менеджеров E-executive <http://www.e-executive.ru/>
8. Human Resource Management <http://www.hrm.ru/>
9. ЭБС «КнигоФонд» www.knigafund.ru
10. <http://www.aup.ru/>