

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

---

---

УТВЕРЖДАЮ

Директор И.В. Винокурова **Винокурова И.В.**

«20» декабря **2017** г.



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

ОП.03 Менеджмент

(индекс и наименование учебной дисциплины)

38.02.06 Финансы

(код и наименование специальности)

Квалификация выпускника

Финансист

(наименование квалификации)

Уровень базового образования обучающихся – основное общее образование

Воронеж  
2017

## **занятие №1**

**Тема:** Сущность и характерные черты современного менеджмента

**Цель:** сформировать у студента представления о развитии и возникновении менеджмента, об особенностях управленческого труда, функциях и ролях менеджера.

**Методы проведения:** направляемая дискуссия

**Ключевые понятия:** менеджмент, управленческий труд, менеджер, руководитель, разделение труда.

### **Самостоятельная работа студентов на занятии:**

Студент составляет дневник своего рабочего дня, используя предложенный пример.

#### **Дневник: один день из жизни и.о.директора**

Исходные данные:

1. Должность – и.о. директор
2. Положение в организации - менеджер высшего звена
3. Подчиненные - персонал филиала -
4. бухгалтер-кассир, менеджеры, региональные менеджеры, зав.склада, грузчики, водитель автопогрузчика, охрана, уборщица.
5. Подчиненность – отдел регионального развития головной организации, ген. директору фирмы
6. Основные обязанности - руководство филиалом
7. Необходимые навыки:
  - 7.1.Руководство, координацию деятельности и контроль за работой филиала.
  - 7.2.Контроль остатков продукции на складе.
  - 7.3.Составление графика отпусков сотрудников филиала и контроль его выполнения.
  - 7.4.Составление графика служебных командировок сотрудников филиала.
  - 7.5.Ведение табеля рабочего времени.
  - 7.6.Контроль динамики цен /своевременная корректировка продажных цен в соответствии с требованием рынка/
  - 7.7.Контроль дебиторской задолженности по договорам реализации продукции в целом по филиалу.
  - 7.8.Сбор и систематизацию информации о состоянии рынка.
  - 7.9.Общую координацию работы филиала с Компанией.
  - 7.10.Обеспечение подчиненных сотрудников необходимой информацией для дальнейшего развития Компании.

7.11.Формирование сроков, автодоставки, почты и отгрузки филиалов /при возникновении спорных ситуаций/.

7.12.Контроль за выполнением ежемесячного плана по реализации.

7.13.Контроль за выполнением плана командировки сотрудников филиала.

7.14.Отслеживание информации о товаре, содержащейся в прайс-листе / вес, упаковка, страна производитель, ГТД/.

7.15. Координацию процесса обучения вновь принятых сотрудников и предоставление всей необходимой информации для успешного его проведения с дальнейшим зачетом по всем необходимым программам филиала Компании.

**Самостоятельная работа студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

1. Школы менеджмента
2. Развитие менеджмента в России
3. Принципы и парадигмы управления
4. Модели менеджмента

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Термин «менеджер» нельзя употреблять применительно к \_\_\_\_\_  
+ предпринимателю индивидуального предприятия, где нет подчиненных  
- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или групп  
- руководителю, администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами  
- руководителю организации в целом или ее подразделений
- 2.Разделение труда менеджеров по функциям соответствует \_\_\_\_\_ виду.
  - а) структурному
  - б) технологическому
  - в) горизонтальному
  - г) профессионально - квалификационному
3. Разделение труда по уровням управления называется \_\_\_\_\_ разделением труда
  - а) вертикальным
  - б) технологическим
  - в) горизонтальным
  - г) структурным

4. Продуктом управленческого труда является:

- A. определение целей организации
- В. принятие управленческого решения
- С. выбор кандидатов на выдвижение
- D. осуществление контроля

5. Линейный руководитель:

- появился в результате вертикального разделения труда
- не имеет права подписи
- отвечает за отдельный аспект управленческой деятельности
- появился в результате горизонтального разделения труда

6. Функциональный руководитель:

- отвечает за все аспекты деятельности обособленной структурной единицы
- принимает окончательное решение
- всегда подчиняется линейному руководителю
- не имеет права подписи

7. Характеристиками управленческого труда являются:

- умственный труд, работа с задачами, многообразие творческих задач, системность
- + умственный труд, работа с людьми, информационная природа, многообразие творческих задач и творческий характер
- внимание к ситуационным характеристикам, системность, аналитический подход, фиксация целей
- аналитический подход, многообразия задач и целей, работа с людьми, технологичность

8. Координацию деятельности подразделений организации с точки зрения теории и практики менеджмента осуществляют менеджеры

- низшего звена
- Сотрудники отдела кадров
- высшего звена;
- начальники цехов

9. К функциям руководителя организации обычно относятся:

- A. взаимодействие с внешними организациями
- В. взаимодействие с поставщиками и потребителями
- С. осуществление контроля
- D. ведение финансовой отчетности

10. Общепринятым является разделение управления на следующие уровни:

- A. высший, средний и низший;
- В. первый, второй, третий;

C. главный и второстепенный;  
D. основной и производственный.

## Практическое занятие № 2

**Тема:** История менеджмента

**Цель:** сформировать представления об истории развития менеджмента в зарубежных странах и в России.

**Методы проведения:** направляемая дискуссия

**Ключевые понятия:** менеджмент, школа менеджмента, тейлоризм, хоторнский эксперимент.

**Самостоятельная работа студентов на занятии:**

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		

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 во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

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

*Вопросы для самоконтроля*

1. Английское слово «МЕНЕДЖМЕНТ» происходит от латинского слова «МАНУС», которое на русском языке означает...

- рука
- воин
- купец
- деньги

2. По мере того как индустрия перерастала границы мануфактуры и фабричной системы, и созревала современная система акционерного капитала, происходило наступление:

- четвертой управленческой революции
- десятой управленческой революции
- седьмой управленческой революции
- эры менеджизма
- эры капитализма
- эры индустриализации

3. Менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, позволявший жрецам помимо соблюдения ритуальных почестей, ведать имущественными делами в ходе:

- второй управленческой революции
- формирования теории научного управления
- формирования класса собственников
- первой управленческой революции

4. Появление класса профессиональных менеджеров и отделение его от класса капиталистов привело к радикальному перевороту в обществе, который считают:

- эрой менеджеров
- системой бюрократии
- шестой революцией в управлении
- пятой революцией в управлении

5. Годом признания менеджмента как науки считается...

- 1911 г.
- 1903 г.

-1893 г.

-1885 г.

6. Практика управления возникла:

- вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена

- XX веке, в ходе индустриализации промышленности
- вместе с созданием Ф. Тейлором Школы управления
- вместе с возникновением системного подхода

7. Представители школы человеческих отношений:

-Э.Мейо

- А.Файоль

- Ф.Тейлор

-М.Фоллет

8. Побочным результатом управленческой деятельности жрецов в период Шумерского царства стало появление

- религиозного сознания
- письменности
- государства
- живописи

9. Менеджмент определяется как

- вид деятельности
- орган или аппарат управления
- категория людей
- работа с людьми
- наука и искусство

10. Принцип, сформулированный А.Файодем, при котором работник получает распоряжения и отчитывается только перед одним непосредственным начальником:

- единоначалие
- департаментализация
- управление
- делегирование полномочий



### **Практическое занятие № 3**

**Тема:** Внешняя и внутренняя среда организации

**Цель:** сформировать представления о средах влияния на деятельность организации и их основных характеристик.

**Методы проведения:** направляемая дискуссия

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

**Самостоятельная работа студентов на занятии:**

#### *Упражнение 1*

Проведите анализ внешней среды вашей организации (организацию выбирает студент 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?

#### *Упражнение 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 1.1 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 1.2 Последствия существования организации

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

**Самостоятельная работа студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

1. Основные составляющие цикла менеджмента

2. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.

*Вопросы 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 №4**

**Тема:** Цикл менеджмента

**Цель:** изучить основных составляющих цикла менеджмента и их характеристика.

**Методы проведения:** работа в малых группах

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

**Самостоятельная работа студентов на занятии:**

**Упражнение.** 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 студентов 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

*Вопросы для самоконтроля:*

1. С точки зрения теории и практики менеджмента на этапе реализации функции организации руководство компании ...

**+ организует работников предприятия на выполнение их должностных обязанностей**

- формирует перечень индикаторов эффективности деятельности организации

- преподносит работникам «урок»

- распределяет информационные потоки между подразделениями

2. Необходимость планирования как общей функции менеджмента состоит в определении...

- информационных потоков

- принципов менеджмента

- методов менеджмента

**+ конечных и промежуточных целей**

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

- контроль

**+ координация**

- интеграция

- мотивация

4. Процесс планирования в организации должен включать:

**+ установление целей и задач; разработка стратегии, программ и планов для достижения целей**

**+ доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию**

- директивы, четко определяющие систему организационного проектирования

- описание всех функций, существующих в организации и моделей ее ра-

боты на рынке

+ **определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам**

- создание программ содействия элементам организационной структуры в понимании генеральной линии развития компании и фиксации ее стратегии

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

- коммуникации;

+ **мотивации;**

-контроля;

-планирования

6. В общепринятую классификацию функций менеджмента входят...

-финансирование

+**мотивация**

+**планирование**

+**контроль**

7. Функции в управлении могут быть:

+ **общие и специальные**

- производственные, маркетинговые, кадровые и т.д.

- интегрирующие, связующие, специальные

-руководства и сотрудников

8. Общие функции менеджмента выделила в процессе управления школа

...

- научного управления (рационалистическая)

+ **классическая (административная)**

- психологии и человеческих отношений

- науки управления (количественная)

9. Инструментами выполнения функции контроля являются:

- анализ, фиксация, наказание, поощрение

+ **наблюдение, учет, проверка, анализ**

- отстройка, позиционирование, сегментирование, брендинг

- восприятие, осознание, классификация, определение

10. Функции управления, относящиеся к общим:

-информирование

-упорядочение

+**планирование**

+**мотивация**

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

-планирование

-организация

-мотивация

**+контроль**

12. Функции в управлении могут быть:

**+общие и специальные**

- производственные, маркетинговые, кадровые и т.д.

- интегрирующие, связующие, специальные

- руководства и сотрудников

13. Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль –это...

**+ функции менеджмента;**

- задачи менеджмента;

- аспекты менеджмента;

-принципы менеджмента.

14. Основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля в(во)

- методах

- объеме

**+ времени осуществления**

- принципах

### **Практическое занятие № 5**

**Тема:** Структура организации

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

**Методы проведения:**решение управленческих задач

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

**Самостоятельная работа студентов на занятии:**

1. 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	

## 2. В каком виде ОСУ нарушается принцип А. Файоля «единоначалие»?

3.1. 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».*

3.2. Определите в получившейся схеме следующие характеристики:

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

**Самостоятельная работа студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

1. Понятие и значение функции управления.
2. Принципы планирования. Этапы планирования.
3. Система планов организации. Связь планов и целей организации.
4. Понятие стратегического планирования.

*Вопросы для самоконтроля:*

1 Делегирование полномочий - это

+ наделение подчиненных дополнительной властью для реализации ими целей компаний

- выполнение подчиненными всех заданий за своего руководителя
- желание менеджера сохранить существующие положение вещей через закрепление функций сотрудников в их должностных инструкциях
- участие сотрудников в принятии решений по финансовым вопросам компании

2 Общепринятым является разделение управления на следующие уровни:

+высший, средний и низший;



- первый, второй, третий;
- главный и второстепенный;
- основной и производственный

3 Организационная структура , в которой сокращено число уровней иерархии и менеджеры имеют сравнительно большое количество подчиненных:

- низкая структура управления
- высокая структура управления
- узкая структура управления
- + плоская структура управления

4 Полномочия - это:

+ сумма официально представленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения, осуществлять те или иные действия в интересах организации

- право совершать в пределах компетенции властные действия, влекущие за собой правовые последствия для отдела маркетинга организации

-функции должностного лица, выполнение которых предписано ему в силу существования организационной структуры фирмы

- первичный элемент деятельности руководителя, отличающий его от рядовых сотрудников фирмы

5 Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач – это...

- делегирование
- ответственность
- + полномочия
- власть

6 По отношению к внешней среде организационные структуры управления бывают:

- +механические, органические
- дивизиональные
- линейные
- бригадные

7 Ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в цепочке, вниз, до руководителя низового звена:

- + скалярная цепь управления
- управленческая цепочка
- системная цепь управления
- организация

8. В теории менеджмента под \_\_\_\_\_ понимается передача задач управления и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение на основе использования полученных полномочий...

- централизацией
- + делегированием
- децентрализацией
- структурированием

9. К принципам формирования структур управления относятся...

- + отражение структурой целей и задач организации
- ориентация структуры на максимальное извлечение прибыли
- + соответствие структуры функциональному разделению задач
- + соблюдение масштаба управляемости

10. В теории управления «департаментализацией» принято считать...

- оптимизацию производственной и коммерческой деятельности организации
- разделение всего объема работ на специализированные операции
- + деление организации на составные блоки (подразделения)
- приведение структуры управления к соответствию целям и задачам организации

### **Практическое занятие №6**

**Тема:** Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

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

**Методы проведения:** решение управленческих задач

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

**Самостоятельная работа студентов на занятии:**

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

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

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 студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

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

*Вопросы для самоконтроля:*

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

- a) устав
- b) план
- c) сценарий принятия управленческого решения

2) К чему относится планирование?

- a) к принципам управления
- b) к функциям менеджмента
- c) к парадигме управления
- d) к моделям менеджмента

3) В этапы процесса планирования не включается:

- a) постановка целей и задач
- b) определение необходимых ресурсов
- c) привлечение дополнительных ресурсов со стороны
- d) доведение планов до исполнителей
- e) проведение контроля

4) Наиболее распространённым принципом классификации планов является:

- a) временной аспект
- b) программный аспект
- c) целевой аспект
- d) региональный

5) Процесс планирования в организации должна включать:

a) установление целей и задач; разработка стратегии, программ и планов для достижения целей

b) доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

c) директивы, четко определяющие систему организационного проектирования

d) описание всех функций, существующих в организации и моделей ее работы на рынке

6) Какое утверждение верно?

- a) Существует зависимость между целями и планами
- b) Зависимость между целями и планами отсутствует
- c) Планирование проводится лишь в период зрелости организации

7) К базовым стратегиям относятся:

- a) стратегия ограниченного роста
- b) стратегия внедрения
- c) стратегия роста
- d) стратегия объединения

8) Модель пяти сил по Портеру не включает:

- a) способность поставщиков торговаться
- b) способность покупателей торговаться
- c) способность посредников торговаться
- d) угроза появления новых конкурентов
- e) угроза появления законодательных актов, регламентирующих деятельность организации

тельность организации

9) Выберите существующие типы текущих планов

- a) единовременные
- b) функциональные
- c) стратегические
- d) среднесрочные

10) Какие планы разработаны для контроля выполнения проекта или программы?

- a) единовременные
- b) функциональные
- c) стратегические
- d) стабильные

## **Практическое занятие № 7**

**Тема:** Мотивация деятельности в менеджменте

**Цель:** изучить понятия мотивация и основных теорий мотивации.

**Методы проведения:** направляемая дискуссия

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

### **Самостоятельная работа студентов на занятии:**

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

Мотивирующие факторы	Демотивирующие факторы

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 студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

1. Достоинства и недостатки, условия эффективного применения группового и индивидуального принятия управленческих решений.
2. Требования к решениям и их классификация.
3. Процесс принятия управленческих решений.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Согласно Ф. Герцбергу, «гигиенические факторы» - это:
  - продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, успех, возможность творческого и делового роста
  - «обогащение труда» работников через перестройку и расширение работы, которая приносит большее удовлетворение и вознаграждение непосредственному исполнителю
    - + условия работы, заработок, степень непосредственного контроля за работой, политика фирмы и администрации, межличностные отношения в коллективе
    - условия работы, заработок, степень непосредственного контроля за работой, высокая степень ответственности
2. К процессуальным теориям мотивации относятся теории:
  - + постановки целей
  - + модель Портера-Лоулера
  - + объясняющие, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения
    - объясняющие, как человек регулирует на каждый конкретный метод управленческого воздействия

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

- обучение
- + мотивация
- организация
- координация

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

- иметь стремление к самосовершенствованию
- ощущать недостаток в справедливом вознаграждении
- + ощущать физиологически или психологически недостаток чего-либо
- иметь стремление к высокой результативности труда

5. В основе теории "Х" лежат следующие принципы:

+люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы

- труд - естественная потребность
- +чтобы заставить людей трудиться, необходимо принуждение и контроль
- люди могут использовать самоуправление и самоконтроль

6. Автором иерархии потребностей является

- Тейлор
- Файоль
- + Маслоу
- Вебер

7. Представителями содержательной теории мотивации являются:

- +МакКлелланд
- Портер-Лоулер-Врум
- +Герцберг
- +Маслоу

8. Первоначальной концепцией мотивации является

- партиципативное управление
- +метод кнута и пряника
- денежное стимулирование персонала
- мотивация по целям

9. Процессуальными теориями мотивации являются:

- +теория ожидания
- теория Маслоу
- теория Герцберга
- +модель Портера-Лоулера

10. Теории мотивации делятся на две категории:

- сущностные и формальные;

- организационные и процессуальные;
- + содержательные и процессуальные;
- системные и процессуальные

## **Практическое занятие №8**

**Тема:**Принятие решений

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

**Методы проведения:** решение управленческих задач

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

### **Самостоятельная работа студентов на занятии:**

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 студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

1. Конфликты: понятие, типы, причины возникновения.
2. Стадии развития конфликтов и их последствия.
3. Управление конфликтами в организации.
4. Управление стрессами в организации.

*Вопросы для самоконтроля:*

1) Отметьте этапы процесса принятия управленческого решения (выделенные Г. Саймоно)

- а) разведывательная деятельность
- б) аналитическая деятельность
- с) проектная деятельность
- д) деятельность по распределению полномочий
- е) осуществления выбора

2) Выбор альтернативы, осуществляемой лицом принимающим решение в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации это

- а) план действий управленца
- б) управленческое решение
- с) процесс управления
- д) механизм разработки стратегии

3) По степени структурированности управленческие решения бывают

- а) слабо структурированные
- б) средне структурированные
- с) высоко структурированные
- д) все варианты верны
- е) все варианты не верны

4) По форме принятия управленческие решения бывают

- а) однокритериальные
- б) глобальные
- с) 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 № 9**

**Тема:** Управление конфликтами и стрессами

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

**Методы проведения:** работа в малых группах

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

**Самостоятельная работа студентов на занятии:**

### ***Упражнение 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. Опирайтесь 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. представляюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьму этих рабочих на заметку.

### ***Упражнение 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 отстаивать 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.

### ***Упражнение 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. Уязвленные практики встретили молодого человека в штывыки 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.

### ***Упражнение 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 подсесть, 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?

### **Упражнение 5**

Пенсионерка - врач С. с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шитья 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 студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

1. Власть. Полномочия. Влияние. Баланс власти. Типы власти.
2. Полномочия: линейные и аппаратные. Делегирование полномочий.
3. Понятие стиля управления и факторы его формирования.

*Вопросы 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 противостояния между ними;

д) то, из-за чего возникает конфликт.

### **Практическое занятие № 10**

**Тема:**Руководство: власть и партнерство. Стили руководства

**Цель:**сформировать представления о руководстве, лидерстве и стилях управления.

**Методы проведения:** работа в малых группах

**Ключевые понятия:**руководитель, власть, полномочия, лидер, лидерство, стиль руководства.

### **Самостоятельная работа студентов на занятии:**

Ситуация «Фатальное невезение»

В 1993 году Александра окончила Полиграфический институт. Человеком она была веселым, общительным, с чувством юмора, но это ей не мешало хорошо учиться, и по окончании института она получила «красный диплом». К тому же ей было ради чего стараться. Александра была из простой семьи, никаких знакомых, которые могли бы ее устроить на работу после окончания института, у нее не было, и единственный шанс пробиться в этой жизни - это надеяться на свои силы, знания и счастливый случай. Специальность менеджера Александра выбрала неслучайно. Ей очень нравилось общаться с людьми, всегда тянуло к независимости и самовыражению. Выбирая эту специальность, она знала, что профессия не из легких, но престижность и возможно хорошая зарплата при устройстве сыграли решающую роль при выборе. Учеба для нее не была в тягость, профилирующие предметы Александра усваивала хорошо, находила подход к любому преподавателю. Ее отец и мать работали на государствен-

ном полиграфическом предприятии, поэтому и выбор вуза не стал случайным. Еще учась в институте, Александра увлеклась компьютерным программированием. Она часами с неослабевающим интересом могла работать за компьютером. В вопросах информатики Александра часто приходила на помощь своим однокурсникам, потому как в этой области она слыла явным корифеем.

Но ее профессия - менеджер, поэтому, учась на четвертом курсе, Александра стала подыскивать себе работу по специальности. Но везде, куда она обращалась, требовался менеджер с опытом работы либо на полный рабочий день, что, естественно, Александра не могла себе позволить. Поэтому она занялась разработкой компьютерных программ, которые успешно продавала.

После окончания института Александре предложил работу ее знакомый - Михаил, который создал фирму, занимающуюся разработкой и продажей программного обеспечения для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. С одной стороны, она обрадовалась: наконец появится стоящая работа, но, с другой стороны, Александра не оставляла надежду благодаря своим знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. После недолгих раздумий она все-таки согласилась. На работе дела пошли как нельзя лучше: коллеги ее любили, так как она всегда могла чем-то помочь, что-то объяснить. К тому времени Александра окончила курсы английского языка, что сыграло немаловажную роль в продвижении по службе. Зарплату платили хорошую, она не только полностью обеспечивала себя, но и помогала родителям. Однако вскоре начальник ее отдела, считая, что удел женщины - сидеть дома и воспитывать детей, всячески стал пытаться сделать так, чтобы Александра уволилась. Так продолжалось недолго. Александра заканчивала работу над порученной ей программой, когда произошел сбой в компьютерной сети и вся ее двухнедельная работа оказалась испорченной, а фирма не смогла вовремя сдать важный заказ. Этим и воспользовался ее начальник. Всю вину возложили на Александру и попросили покинуть фирму.

Однако после недолгих поисков Александра устроилась на должность начальника финансово-экономического отдела в крупном полиграфическом издательстве, где она могла проявить себя в качестве менеджера и программиста. Коллектив отдела оказался очень дружным и профессиональным, поэтому работа приносила свои плоды - повышение зарплаты, выплаты премий; директор был ею очень доволен. Все шло как нельзя лучше, и на встрече выпускников школы Александра могла похвастаться своими успехами перед одноклассниками. На этом вечере она встретила своего старого приятеля Андрея, который окончил финансовый институт и не мог устроиться на работу. Это был высокий, интересный молодой человек, с красивыми голубыми глазами. Он обладал



незаурядным умом, чувством юмора, казался приятным и интересным собеседником. Андрей всегда умел отстоять свою точку зрения, при этом приводя очень убедительные, серьезные аргументы. Решив помочь приятелю, Александра пригласила его на работу в свой отдел, где как раз освободилось место одного сотрудника. Андрей с радостью согласился. В отделе он очаровал всех сотрудников своей непосредственностью и коммуникабельностью. Практически не было человека, который не поддавался бы его обаянию. Все задания Андрей выполнял легко и добросовестно. Вскоре он стал продвигаться по службе, получая хорошую зарплату. В это время Александра разрабатывала новые программы по начислению заработной платы и фиксированию дебиторской задолженности. Эти программы были особенно важны для издательства, так как объем поступающей информации уже не поддавался контролю. Андрей был практически в курсе всех дел Александры и, когда было нужно, всегда помогал, часто даже оставаясь после работы. Поэтому она не только повышала зарплату ему, но и часто в присутствии директора говорила о его незаменимости.

Александра должна была уехать на неделю в командировку, поэтому все незаконченные дела она оставила на Андрея, обещала ему звонить каждый вечер и спрашивать о работе отдела. Проводив свою начальницу в аэропорт, Андрей отправился в офис «разгребать» дела. Прежде всего он взялся доделать программы, разработанные Александрой. Трудился он долго и упорно, закончив работу за двое суток. В это время все дела, связанные с отделом, он пустил на самотек, да и отдел функционировал хорошо. Каждый вечер Андрей докладывал о состоянии дел Александре, совершенно не упоминая о проделанной им работе. Александра же заключила выгодный контракт с крупной фирмой, где ей была предложена хорошая должность с большим окладом. Однако она отказалась, объясняя это тем, что у нее прекрасная работа и хороший, преданный коллектив, но предложение все-таки осталось в силе. Так прошла неделя.

Вернувшись, Александра не узнала Андрея, его как подменили. Теперь он с ней разговаривал жестко, даже с издевкой, все ее распоряжения он оставлял без внимания или подвергал критике. Что же могло случиться? Оказывается, пока Александра была в командировке, Андрей показал законченные программы директору, представив дело так, что идея и разработка принадлежат именно ему, а его начальница не приняла эту идею и не оценила ее по достоинству. Убедить директора в необходимости и целесообразности применения данной программы не составило большого труда. Теперь в глазах директора Андрей выглядел молодым, талантлив-

вым, полным идей сотрудником, которому необходима свобода действий, минуя промежуточные звенья. Директор делает его своим советником по финансовым вопросам, выводя из подчинения Александры. Да и остальные сотрудники теперь были обязаны отчитываться перед Андреем. «Генерал без армии», - подумала про себя Александра.

Вопросы:

1. Формулировка проблемы.
2. Характеристика Александры и Андрея.
3. Альтернативные решения.
4. План действий.
5. Есть ли просчеты Александры как руководителя и может ли она им быть?

### **Анализ ситуации**

#### **1. Формулировка проблемы:**

Непорядочное поведение Андрея в ответ на доверие и поддержку Александры.

#### **2. Характеристика Александры и Андрея**

Александра - девушка, окончившая в 1993 году Полиграфический институт по специальности менеджера. Очень веселая, общительная, с чувством юмора. Она из простой семьи, единственный шанс пробиться в жизни - это надеяться на свои силы, знания и счастливый случай. Ее поступление в Полиграфический институт было продиктовано рациональными соображениями: родители Александры работали на государственном полиграфическом предприятии. Однако в жизни ею движут не только честолюбивые стремления сделать карьеру. Для Александры также важен престиж ее специальности и хороший заработок. Саша очень способная, учеба ей не была в тягость, и она все время занималась самообразованием: компьютерное программирование, курсы английского языка. Впоследствии эти знания ей очень помогли при устройстве на работу

и продвижении по службе. На работе Александру любили, потому что она была отзывчивой и всегда могла чем-то помочь, что-то объяснить. Человек она целеустремленный, активный. Несмотря на первую неудачу при устройстве на работу, Александра не собиралась сдаваться. Поэтому после недолгих поисков она устроилась в крупное издательство, и не просто сотрудником, а начальником отдела. Как работник она незаменима, так как полна новыми идеями, обладает профессиональными знаниями, энергией, умением бороться с неприятностями и отстаивать свои интересы. С коллективом Александре также повезло.

К тому же сыграло роль ее умение убеждать людей и находить к ним

подход. Обратив внимание на то, как она помогла с устройством на работу Андрею и всячески поддерживала и поощряла его, нужно отметить присущие ей качества, такие как человеческая доброта, вера в людей.

Андрей - школьный приятель Александры, симпатичный молодой человек, обладающий незаурядным умом, чувством юмора, коммуникабельный. Помимо этих качеств у Андрея был явный дар убеждать людей, он умел выдвигать неоспоримые аргументы и отстаивать свою точку зрения. Он окончил финансовый институт и к моменту встречи с Александрой испытывал сложности с трудоустройством. Поэтому Александра предложила помочь Андрею: ведь он был таким приятным и симпатичным человеком, хорошим собеседником, казался скромным и внимательным. Придя на работу в издательство, он буквально очаровал всех своей непосредственностью и общительностью, энергией и жаждой деятельности. Всю работу выполнял легко и добросовестно, выказывая свое исключительное усердие и заинтересованность в успехе дела. При этом Андрей медленно, расчетливо и четко двигался к намеченной цели, не упуская ни в чем личной выгоды. Он сумел правильно и вовремя воспользоваться ситуацией, и его совсем не мучают угрызения совести после присвоения компьютерной разработки; ему совсем не сложно было «облить грязью» человека, которому он всем обязан. Александру он выставил некомпетентным и недалеким руководителем, который якобы не смог понять и оценить Андрея по заслугам. Получилось, что Андрей просто использовал доверие и хорошее отношение Александры для достижения своих карьерных целей. Это характеризует его как непорядочного и беспринципного человека, который способен переступить через людей ради карьерного роста, не считаясь ни с чем. Андрей - деловой человек в самом крайнем проявлении, когда уже не остается места для эмоций и чувств, а преследуются только интересы нечестного бизнеса. Собственные амбиции для Андрея стоят выше понятий «совесть» и «благодарность».

### **3. Альтернативные решения**

1. Александра уходит из издательства и принимает предложение работать в другой фирме.

Плюсы: Александра получает хорошую должность с высоким окладом, где ее будут ценить и уважать.

Минусы: Если Александра перейдет на другую работу, ей снова нужно будет завоевывать авторитет, доказывать свою компетентность. Неизвестно, как пойдут дела в новой организации

1. Александра постарается объяснить ситуацию своему начальнику.

Плюсы: Александра сможет доказать, что именно она является автором программ, так как лучше осведомлена в этом вопросе. К тому же она работает в фирме дольше, чем Андрей, уже зарекомендовала себя, поэтому инцидент может быть разрешен в ее пользу.

Минусы: Начальник может ей не поверить, подумав, что слова Александры вызваны завистью к молодому коллеге и что она боится потерять свое место. Тогда директор может уволить ее ради более «перспективного» Андрея.

Александра поговорит с Андреем и попробует найти компромисс. Плюсы: Александра попытается решить все разногласия мирным путем. Возможно, Андрей и Александра смогут договориться о разделении своих полномочий и не будут мешать друг другу.

Минусы: Андрей не собирается раскаиваться в том, что он «подставил» ее. Он вполне доволен своим положением и намерен не помогать Александре, а хочет скорее выжить ее.

Александра остается и попытается найти способ отомстить Андрею, используя его тактику.

Плюсы: Александра заставит Андрея на себе испытать то, что чувствовала она. Сможет найти способ, чтобы обвинить Андрея в недобросовестности и с позором выгнать его из издательства.

Минусы: Александре придется отвлекаться от основной работы и заниматься грязными делами, т.е. опуститься до уровня Андрея.

Александра остается работать в фирме, не меняя ничего в сложившихся обстоятельствах.

Плюсы: Александре очень нравится работать в этой фирме, здесь она может проявить все свои возможности, к тому же ей платят хорошую зарплату.

Минусы: После предательства Андрея Александра оказалась в общем-то никем — сотрудники теперь обязаны отчитываться и перед Андреем; если она останется, ее ожидают постоянные конфликты с ним, к тому же он может настроиться против нее директора.

Александра может настроить коллектив отдела против Андрея так, чтобы ему пришлось уволиться из организации.

Плюсы: Александра сможет отомстить за предательство, неблагодарность и непорядочность по отношению к ней

Минусы: Александре придется заниматься интригами, что не в ее правилах

Александра уходит и подыскивает себе новую работу.

Плюсы: Александра прекрасный специалист и наверняка сможет найти работу, где ее оценят и будут уважать.

Минусы: Александре придется уйти побежденной, признав, что Андрей

лучший работник, чем она.

#### **4. План действий**

Если Александре по-настоящему нравится ее работа и коллектив, за исключением Андрея, то ей надо обязательно поговорить с директором, но предварительно обдумать план разговора и попытаться найти факты, доказывающие, что программу сделала именно она. Александра не должна уходить с работы без борьбы, уступив Андрею практически все, чего она добилась, и позволив делать карьеру, подсидев ее. Александру в издательстве знают как опытного и добросовестного работника, и директор должен верить ей больше, нежели малоизвестному Андрею.

#### **5. Если ли просчеты Александры как руководителя и может ли она им быть?**

Просчетов Александры как руководителя нет. Потому что в данной ситуации именно Андрей повел себя непорядочно. Под руководством Александры отдел работал хорошо, слаженно. А ее задача и состояла в том, чтобы результат работы отдела был положительный. С этой задачей она справилась, а вот при подборе кадров ошиблась только в Андрее. Вины Александры в том, что он сделал подлость, нет. Но впредь ей надо осторожнее подходить к выбору кандидатур на другие должности. Выходя из создавшейся ситуации,

Александра приобретет дополнительный опыт руководящей работы.

#### **Самостоятельная работа студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

1. Понятие коммуникаций. Виды коммуникаций.
2. Процесс коммуникаций и его элементы. Барьеры коммуникации.
3. Улучшение коммуникаций в организации.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Власть, при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его насущную потребность:

- законная
- экспертная

**+ основанная на вознаграждении**

- эталонная

2. Ситуация в управлении, когда уровень влияния руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя  
**НАЗЫВАЕТСЯ:**

- руководство
- делегирование полномочий
- + **баланс власти**

- лидерство

3 Тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей:

- руководство

- + **лидерство**

- влияние

- разделение труда

4. Термин «власть» в теории менеджмента обозначает ...

- манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации

- поведение одного лица, которое вносит изменение в поведение другого

- + **возможность влиять на поведение других людей**

- наличие неофициальных источников информации в организации

5. Попытка использовать не принудительные формы влияния с целью мотивации индивидов на достижение определенной цели ...

- + **лидерство**

- партнёрство

- власть

- руководство

6. Способность личности наказывать других за неподчинение – это:

- + **законная власть,**

- поощрительная власть,

- экспертная власть

- эталонная власть

7. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является...

- экспертной

- диктаторской

- + **харизматической**

- принудительной

## **Практическое занятие № 11**

**Тема:** Коммуникации в организации

**Цель:** сформировать представления о коммуникациях и их видах в организации

**Методы проведения:** работа в малых группах

**Ключевые понятия:** коммуникация, процесс коммуникации, барьеры.

**Самостоятельная работа студентов на занятии:**

1. Практическое 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».

Ответ: формальные горизонтальные коммуникации.

1. 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.

Ответ: система восходящих коммуникаций.

## 2. 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.

Ответ:

1) верны утверждения: 1, 2, 3, 7, 8, 10, И, 13;

2) неверны утверждения: 4, 5, 6, 9, 12, 14.

**Самостоятельная работа студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

1. Деловое общение, его характеристика. Виды делового общения.



2. Управленческое общение, его функции и назначение Принципы управленческого общения.

3. Стадии управленческого общения.

*Вопросы 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.

11. Какой вид коммуникации имеет бессознательную основу:

а) вербальный;

**б) невербальный;**

в) восходящий;

г) групповой?

## **Практическое занятие №12**

**Тема:** Деловое и управленческое общение

**Цель:** рассмотрение особенностей делового и управленческого общения.

**Методы проведения:** работа в малых группах

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

### **Самостоятельная работа студентов на занятии:**

1. Составьте план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности.
2. Наметьте возможные решения по итогам разработанного плана совещания.
3. Проанализируйте эффективность результатов совещания.

### **Самостоятельная работа студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

1. Банковские операции. Принципы банковской системы.
2. Структура управления коммерческим банком. Основные блоки управления.
3. Содержание процесса управления коммерческим банком.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Письменные виды делового общения это:  
**А) устав, распоряжение**  
Б) приветственная речь  
В) совещание, доклад  
Г) реклама на радио
2. Переговоры, сопровождающиеся протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов:  
А) предупредительные  
Б) разъяснительные  
В) неофициальные  
**Г) официальные**
3. Переговоры, похожие на непринужденную беседу, не предполагающие по окончании подписания официальных бумаг:  
А) предупредительные  
Б) разъяснительные  
**В) неофициальные**  
г) официальные

4. Этот подход реализуется      подход реализуется      путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором выигрывают обе стороны.

**А) партнерский**

Б) разъяснительный

В) конфронтационный

Г) официальный

5. Форма общения между руководителем и подчиненным, в основу которого положены административно-правовые нормы :

А) служебно-товарищеская,

Б) дружеская;

**В) субординационная**

Г) непосредственное

6. Форма общения между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы :

**А) служебно-товарищеская,**

Б) дружеская;

В) субординационная

Г) непосредственное

7. Принцип Парето рассматривает соотношение

А) 20:20;

**Б) 80:20;**

В) 65:15

Г) 50:50.

8. Методики планирования времени руководителя:

**А) Принцип Парето, принцип приоритетов;**

Б) принцип минимальных затрат

В) принцип пассивного участия

Г) принцип установления сроков

9. Формирование эмоционально положительного отношения одного человека к другому

А) фасцинация

Б) девальвация

В) мотивация

**Г) аттракция**

10. Очарование, обаяние. Означает словесное воздействие на людей, при котором достигается минимальная потеря информации

**А) фасцинация**

- Б) девальвация
- В) мотивация
- Г) аттракция

### **Практическое занятие № 13**

**Тема:** Особенности организации управления в банковских учреждениях

**Цель:** изучить особенности управления в банках.

**Методы проведения:** направляемая дискуссия

**Ключевые понятия:** банковская операция, банковская система, коммерческий банк, банковское управление.

#### **Самостоятельная работа студентов на занятии:**

1. Изучение примеров организационных структур российских и зарубежных банков (материал Интернет-сайтов банков) и подготовка к дискуссии «Преимущества и недостатки традиционно используемых моделей организационных структур банков».

2. Подготовка групповых презентаций по актуальным направлениям повышения качества управления: совершенствование корпоративного управления, создание и внедрение стандартов управления.

3. Провести анализ внешней среды банков и составить модели 5 конкурентных сил по Портеру (банк выбирается студентом самостоятельно).

**Самостоятельная работа студентов во внеучебное время (задание на дом):**

*Вопросы, изучаемые к следующему занятию:*

Повторение пройденного ранее материала.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. В банковскую систему России включены:

**А) Банк России, кредитные организации, филиалы и представительства иностранных банков.**

Б) Совет и правление банка

В) Коммерческие банки

Г) Ломбарды и ипотечные компании

2. В странах с развитой рыночной экономикой \_\_\_\_\_ уровневые банковские системы

А) одно -

Б) много-

**В) двух -**

Г) трех-

3. Негосударственное кредитное учреждение, осуществляющее универсальные банковские операции для юридических и физических лиц (расчётные, платёжные операции, привлечение вкладов, предоставление ссуд, а также операции на рынке ценных бумаг и посреднические операции)

А) Инвестиционная компания

Б) Банк России

**В) Коммерческий банк**

Г) Тростовая компания

4. К банковским операциям не относятся:

А) привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);

**Б) проведение пенсионной реформы от своего имени и за свой счет;**

В) открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;

Г) осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;

5. К какому принципу внутрибанковского управления относится следующее утверждение «основные стратегические цели в банковской политике формируются в высшем звене управления, т.е. в правлении и Совете директоров».

А) Принцип децентрализации

**Б) Принцип централизации**

В) Принцип сочетания централизации и децентрализации

Г) Принцип ориентации на долгосрочные цели развития

6. К какому принципу внутрибанковского управления относится следующее утверждение «отдельные конкретные цели и элементы политики разрабатываются на уровне отделов или департаментов банков».

**А) Принцип децентрализации**

Б) Принцип централизации

В) Принцип сочетания централизации и децентрализации

Г) Принцип ориентации на долгосрочные цели развития

7. К какому принципу внутрибанковского управления относится следующее утверждение «внутрибанковское управление должно ориентироваться на длительную перспективу, и цели его должны носить долгосрочный характер, т.е. на несколько лет вперед».

А) Принцип децентрализации

Б) Принцип централизации

В) Принцип сочетания централизации и децентрализации

## **Г) Принцип ориентации на долгосрочные цели развития**

8. «Участие персонала банка в высшем звене управления путем подготовки рекомендаций в выработке целей и стратегии их достижения» соответствует:

А) Принципу децентрализации

Б) Принципу централизации

**В) Демократизации управления**

Г) Принципу ориентации на долгосрочные цели развития

## **Литература**

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](http://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>
4. 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>
5. 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>
6. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 328 с. -Режим доступа: - <http://znanium.com/bookread2.php?book=138908>
7. 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>
8. Менеджмент: методические указания для обучающихся к практическим занятиям и самостоятельной работе по специальности 38.02.06 Финансы / Сост. К.О. Силина. - Воронеж: АОНО ВО «ИММиФ», 2015. - 52с.