

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Сборник заданий для текущего контроля знаний  
обучающихся очной формы обучения*

*направление подготовки* \_\_\_\_\_

*направленность* \_\_\_\_\_

---

(Ф.И.О.)

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Сборник заданий для текущего контроля знаний  
обучающихся очной формы обучения*

Персиановский  
2019

УДК 332.24  
ББК 65.050.9  
М 54

Составители: **Сафонова С.Г.**, кандидат экономических наук, доцент, зав. каф. Экономики и менеджмента Донского ГАУ  
**Шейхова М.С.**, кандидат экономических наук, доцент каф. Экономики и менеджмента Донского ГАУ

Рецензенты: **Моисеенко Ж. Н.**, кандидат экономических наук, доцент, начальник научно-исследовательской части Донского ГАУ  
**Землякова С. Н.**, кандидат экономических наук, доцент каф. Естественно-научных дисциплин Донского ГАУ

М 54 Менеджмент : сборник заданий для текущего контроля знаний обучающихся очной формы обучения / сост. : С.Г. Сафонова, М. С. Шейхова ; Донской ГАУ. – Персиановский : Донской ГАУ, 2019. - 68 с.

Сборник заданий для текущего контроля знаний позволяет определить уровень теоретической подготовки обучающихся по основным темам дисциплины Менеджмент, включает в себя задания на оперирование терминами, работу со схематическим материалом, тесты, задачи. Предназначен для обучающихся очной формы обучения.

УДК 332.24  
ББК 65.050.9

Утверждено методической комиссией агрономического факультета, протокол № 7 от 19 апреля 2019 г.

Рекомендовано к изданию методическим советом университета, протокол № 4 от 30 мая 2019 г.

© ФГБОУ ВО Донской ГАУ, 2019  
© Сафонова С.Г., Шейхова М.С., составление, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>№</i>	<i>Наименование тем</i>	
	<i>Введение</i>	<i>4</i>
<i>1.</i>	<i>Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции</i>	<i>5</i>
<i>2.</i>	<i>Организация как система управления</i>	<i>9</i>
<i>3.</i>	<i>Основные функции управления</i>	<i>13</i>
<i>4.</i>	<i>Принятие управленческих решений</i>	<i>20</i>
<i>5.</i>	<i>Управление персоналом организации</i>	<i>26</i>
<i>6.</i>	<i>Власть и лидерство. Руководитель в системе управления</i>	<i>36</i>
<i>7.</i>	<i>Управление конфликтами в организации</i>	<i>41</i>
<i>8.</i>	<i>Организационная культура как фактор формирования толерантных отношений в коллективе</i>	<i>47</i>
<i>9.</i>	<i>Основы самоорганизации и тайм-менеджмента</i>	<i>54</i>
<i>10.</i>	<i>Социальная ответственность организации. Этикет деловых отношений</i>	<i>57</i>
	<i>Вопросы к зачету</i>	<i>63</i>
	<i>Учебная литература</i>	<i>67</i>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Целью изучения дисциплины «Менеджмент» является формирование знаний, умений, ценностных ориентаций и навыков практического использования современных достижений науки, что позволит будущим специалистам профессионально решать задачи в области организационной деятельности. Практическое применение теоретических положений: законов, закономерностей и сформулированных на этой основе принципов, методических рекомендаций, методов и правил современного управления – позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений.

Основными обобщенными задачами дисциплины являются:

- вооружить будущих специалистов знанием законов, принципов и правил, необходимых для выработки современного организационного мышления;
- сформировать у студентов представление о менеджменте организации, особенностях его формирования и развития, принципах и методах проектирования организационных систем;
- обеспечение подготовки конкурентоспособных профессионалов, которые с точки зрения теории и практики управления умеют принимать грамотные решения по организационной адаптации системы к условиям внешней среды.

Успешное изучение включенных в программу тем предполагает, что по ее завершении слушатели будут:

**ЗНАТЬ:**

- основные функции, принципы менеджмента;
- общие принципы построения организационных структур и распределения функций управления;
- формы участия персонала в управлении;
- основные принципы этики деловых отношений;

**УМЕТЬ:**

- применять на практике принципы, методы и модели управления предприятием;
- оценивать ситуацию в соответствии с условиями внешней и внутренней среды;
- осуществлять выбор целей, задач и функций специалистов предприятия аграрного сектора;
- оценивать эффективность управленческих решений;
- правильно выбирать тип организационной и управленческой структуры организации;
- определять направления формирования организационных систем и кадровую политику;

**ВЛАДЕТЬ:**

- специальной терминологией;
- методами менеджмента.

# **Тема 1. Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции**

## **Контрольные вопросы:**

1. *Понятие менеджмента и его роли в общественном развитии. Предмет и метод науки управления.*
2. *Управленческие революции. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления.*
3. *Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Идеи Г. Форда.*
4. *Административная (классическая) школа менеджмента. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера.*
5. *Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты.*
6. *Эмпирический подход. Теория социальных систем.*
7. *Школа науки управления. Системный подход к управлению. Ситуационный подход к управлению.*
8. *Новейшие исторические тенденции. Развитие управленческой мысли в отечественной науке.*

## **Контрольные задания**

### **1. Тестовые задания (выберите правильный ответ и обоснуйте его)**

**1. В чем заключается заслуга классической (административной) школы управления?**

- а) В создании основных принципов управления.
- б) В замене словесных рассуждений описательного характера моделями, символами и количественными значениями.
- в) Она рассматривает управление как взаимосвязанный процесс.

**2. Основной объект исследования школы научного управления:**

- а) трудовой коллектив;
- б) производственные задачи;
- в) индивидуальные способности работников;
- г) организация в целом;
- д) внешняя среда организации.

**3. Автором « принципов научного управления» положивших начало признанию управления наукой, является:**

- а) А. Файоль; г) Ф. Тейлор;
- б) Э. Мэйо; д) М. Вебер.
- в) А. Маслоу;

**4. Разработка теории мотивации является достижением:**

- а) школы научного поведения;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений;
- г) школы поведенческих наук;
- д) все ответы верны.

**5. Основной объект исследования школы человеческих отношений:**

- а) трудовой коллектив;
- б) производственные задачи;
- в) индивидуальные способности работников;
- г) организация в целом;
- д) внешняя среда организации.

**6. Автором концепции « рациональной бюрократии» является:**

- а) Ф. Тейлор; г) М. Фоллет;

б) А. Файоль; д) А. Маслоу.

в) М. Вебер;

**7. Менеджмент начал формироваться в:**

а) XX веке; г) 1852 году;

б) XIX веке; д) 1925 году.

в) XVIII веке;

**8. Из перечисленных авторов 1) Г. Форд; 2) Э. Мэйо; 3) М. П. Фоллет; 4) М. Вебер; 5) А. Маслоу; 6) Г. Гант – представителями школы человеческих отношений являются:**

а) 1, 4, 6; г) 1, 3, 4;

б) 2, 3, 5; д) 4, 5, 6.

**9. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственной являются вкладом в развитие управленческой мысли:**

а) школы человеческих отношений;

б) школы научного управления;

в) административной школы;

г) школы поведенческих наук.

**10. Знаменитые Хоторские эксперименты проводились:**

а) А. Маслоу; в) М. Фоллет;

б) Э. Мэйо; г) М. Вебер.

**11. Общей для школ научного управления и административной является идея:**

а) рационализма; г) институционализма;

б) индивидуализма; д) оптимизма.

в) гуманизма;

**12. Предпосылка «Нежелание работать не является наследственно присущей чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда» соответствует:**

а) теории «Х» б) теории «Y»

в) теории «Z»

**13. Основной объект исследования административной школы управления:**

а) трудовой коллектив;

б) производственные задачи;

в) индивидуальные способности работников;

г) организация в целом;

д) внешняя среда организации.

**14. Долгосрочный наем кадров, групповое принятие решения, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о людях является характеристиками:**

а) американской модели менеджмента; б) японской модели менеджмента;

в) шведской модели менеджмента; г) российской модели менеджмента;

**15. Подход, основанный на комплексном рассмотрении организации и управления ею, называется:**

а) ситуационным; г) бюрократическим;

б) процессным; д) административным.

в) системным;

**16. Кто стоял у истоков школы научного управления?**

а) А. Файоль; б) Д. Гетти;

г) М. Фоллетт; д) Э. Мейо; е) Ф. Тейлор.

**17. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?**

а) школы научного управления; б) классической или административной школы;

в) школы науки управления и количественный подход;

г) школы поведенческих наук;

д) школы человеческих отношений.

**18. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?**

- а) эдхократический; б) иерархический;  
в) органический; г) авторитарный; д) механистический.

**19. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?**

- а) М. Фоллетта; б) А. Файоля;  
в) Д. Гетти; г) Ф. Тейлора.

**20. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления – единого начала?**

- а) школы человеческих отношений;  
б) школы научного управления;  
в) классической или административной школы;  
г) школы науки управления или количественный подход;  
д) школы поведенческих наук.

## 2. Упражнения

**Упражнение № 1.** Установите соответствие характеристик той или иной школе менеджмента (для иллюстрации соответствия проведите линии, соединяющие характеристику и наименование школы)

Характеристика	Название школы
Разделение организации на подразделения в соответствии с выполняемыми функциями (финансы, маркетинг и др.)	Школа человеческих отношений
Наибольший вклад в развитие этой школы внес А.Файоль	
Разработка принципов научного менеджмента	Классическая школа
Представители данной школы уделяли внимание человеку - как основному фактору производства	Школа поведенческих наук
У истоков этой школы стоял Ф.Тейлор	
Представителями этой школы являются Фоллет и Мэйо	Школа научного управления
Рационализация труда – это наиболее важный фактор повышения производительности труда	
Изучение влияния психологического климата, социального взаимодействия на результаты труда	Школа науки управления

### Упражнение № 2.

В задании представлены основные положения двух концепций представителей классической школы, в которых сформулированы принципы рационализации труда и проектирования формальной организации. Кто авторы этих концепций?

#### *Концепция 1.*

1. Разделение производственных операций на составные элементы, исследование каждого из них. Разработка стандартных методов выполнения каждой операции и замена ими старых, сложившихся на практике методов работы.



2. Отбор рабочих для каждой операции с учетом необходимых способностей; обучение их новым методам работы для наилучшего выполнения операций.
3. Установление дифференцированной заработной платы в зависимости от выполнения установленных норм.
4. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле внедрения новой организации труда.
5. Равномерное и справедливое распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

### **Концепция 2.**

Вся деятельность организации расчленяется на простейшие элементарные операции, выполнение которых формально закрепляется за отдельными звеньями; каждый руководитель наделяется формально закрепленной властью и авторитетом, которые действуют только внутри организации.

В построении организации должен четко проявляться принцип иерархии; в целях исключения влияния индивидуальных особенностей работников на деятельность организации разрабатываются четкие правила, инструкции и стандарты, определяющие порядок работы и ответственность каждого члена организации; любой руководитель должен сохранять необходимую «социальную дистанцию», должен быть беспристрастным по отношению к своим клиентам и подчиненным, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам; в организации должна существовать определенная кадровая политика, обеспечивающая стимулирование деятельности ее членов.

Каждый член организации должен занимать должность в соответствии с его квалификацией и быть огражден от возможности произвольного увольнения.

Система продвижения кадров может быть построена по принципу продолжительности работы, успешности деятельности или с учетом обоих факторов.

### **3. Кейс-стади**

В приведенном тексте изучите позицию Анри Файоля, представителя административной школы менеджмента.

Шел 1916 год. Франция находилась в состоянии войны. А. Файоль решительно отвергал идею Ф. Тэйлора о том, что работник может получать заказы от девяти функциональных менеджеров. Его критика была направлена в адрес командиров, функциональных руководителей в армии, которые могли давать солдатам противоречивые приказы. А. Файоль больше всего размышлял об артиллерии, приказы для которой передавались вверх по командной цепи. Связь с пехотой была медленной и ограниченной. Но классическая атака из окопов на линии фронта должна была объединять эти силы. Артиллерия билась по вражеским окопам в течение часа, а потом замолкала. Пехота могла успешно атаковать, так как оборона противника была якобы уничтожена. В реальности, эта стратегия работала плохо. Артиллерия часто стреляла по близко расположенным окопам и убивала собственных пехотинцев. Если выстрелы были слишком дальними, оборона противника не уничтожалась. В обоих случаях атака не удавалась. Артиллерийский огонь не мог вестись с достаточной точностью, чтобы избежать поражения собственных войск, когда противник был слишком близко. Многочисленные инциденты на поле боя убедили А. Файоля в важности единоначалия для артиллерии и солдат в одном и том же секторе. Таким образом, он решительно возражает против идеи Ф. Тэйлора о функциональных руководителях.

*Определите ключевое различие в подходах А. Файоля и Ф. Тэйлора в распределении функций управления.*

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

### **Контрольные вопросы:**

1. Организация как система. Определение и общие характеристики организаций.

2. *Понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность, подвижность, неопределенность.*

3. *Основные переменные внутренней среды организации: цели, структура, задачи, технология, люди.*

4. *Методы анализа внешней и внутренней среды. SWOT-анализ, методика его проведения, матрица Ансоффа.*

5. *Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Жизненный цикл технологии, продукта и рынка. Особенности управления организацией на разных стадиях жизненного цикла*

### **Контрольные задания**

#### **1. Тестовые задания (выберите правильный ответ и обоснуйте его)**

**1. Внешняя среда организации делится на среды:**

- А) прямого и косвенного воздействия;
- Б) второстепенного и непосредственного воздействия;
- В) прямого и замедленного воздействия.

**2. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок» понимается:**

- А) технология;
- Б) задача;
- В) мотивация;
- Г) организация.

**3. Анализ внешней среды это:**

- А) определение демографических тенденций развития;
- Б) учет действия правительства в деятельности фирмы;
- В) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы; Г) организация работ по анализу рынка сбыта.

**4. Определение сильных и слабых сторон организации нужно:**

- А) для того, чтобы лучше понимать что происходит;
- Б) для соблюдения правильной технологии планирования;
- В) для осуществления результативного планирования;
- Г) все вышеперечисленное не верно.

**5. Что относится к характеристикам внешней среды:**

- А) полнота;                      Б) неопределенность;
- В) вязкость;                    Г) достоверность;            Д) подвижность.

**6. Организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления – это:**

- А) холдинг;                    Б) синдикат;
- В) консорциум;                Г) хозяйственные товарищества.

**7. Выберите правильное утверждение:**

- А) состояние внутренней среды не зависит от состояния внешней среды;
- Б) состояние внутренних переменных остается постоянным в течение всего периода существования организации;
- В) в зависимости от изменений факторов внешней среды необходимо изменять внутренние переменные.

**8. Как формулируется понятие «задача» применительно к менеджменту?**

- а) работа, которая должна быть выполнена;
- б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;
- в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

г) работа, которая должна быть выполнена в срок.

**9. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?**

- а) работа с людьми и информацией;
- б) работа с предметами и людьми;
- в) работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами;
- г) работа с людьми.

**10. Отличительной чертой формальной организации является:**

- а) сознательная координация действий 2 или более лиц;
- б) отсутствие единства в действиях ее членов;
- в) жесткое давление на членов организации;
- г) наличие должностных инструкций и предписаний.

**11. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор. 2. Руководители цехов, отделов. 3. Бригадир, руководители групп, к среднему звену управления относятся:**

- а) 2,3;
- б) 2;
- в) 1,2,3;
- г) 1,2.

**12. Сущность организации состоит:**

- а) в формальном объединении людей для выполнения схожих операций;
- б) координации организационных процессов при выполнении планируемых работ;
- в) сознательной координации группой людей своей деятельности для достижения общих целей;
- г) сознательном объединении более чем двух людей.

**13. Цель организации:**

- а) это необходимый элемент внешней среды организации;
- б) подчинена индивидуальным стремлениям членов организации;
- в) определяется ситуационными факторами.

## 2. Упражнение

**Упражнение № 1.** Заполните схему в тетради



## Упражнение № 2.

Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру.

Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

## 3. Ситуационная задача

**Ситуационная задача № 1. Фирма и ее конкуренты**

Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в

табл.. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица - Исходные данные для SWOT-анализа

Показатель по конкретному товару данной группы	Значение показателя			
	конкуренты			фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, единица полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4 200	4150	5 300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,90
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,30	0,45	0,25	0,70
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,30	0,42	0,35	0,35
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. ед.	150	60	110	140

### Ситуационная задача № 2. Жизненный цикл организации

а) Изучите ниже приведенную ситуацию, охарактеризуйте прошедшие стадии жизненного цикла ОАО «Галактика», изобразите графически ЖЦО;

б) определите стадию жизненного цикла, на которой находится в настоящее время ОАО «Галактика».

с) определите перечень проблем, которые могут ожидать данную организацию на современном этапе.

История ОАО «Галактика» берет свое начало в далеком 1888 г., когда московский купец построил небольшой завод по производству масла. Он стал первым в России по переработке масла хлопкового семени. К слову сказать, определение «первый» стало присущим всему, что делалось и делается на ОАО «Галактика». За сотню с лишним лет небольшой за-

водик купца превратился в гигантский масложировой комбинат, оснащенный самым современным оборудованием.

В начале 90-х комбинату, как и большинству отечественных производителей, пришлось нелегко. Если ранее все, что производило предприятие, находило потребителя, то в новых условиях впервые почувствовали, что такое конкуренция, причем, со стороны не только иностранных, но и отечественных компаний. Изменилась и форма собственности. В 1993 г. он был преобразован в открытое акционерное общество.

В январе 1996 г. подавляющим большинством голосов в 98 % генеральным директором акционерного общества был избран новый руководитель. Коллективу была предложена четкая программа вывода предприятия из кризиса, которая была поддержана большинством акционеров. Началась новая эпоха комбината. ОАО «Галактика» стала самой развивающейся московской компанией, сфера интересов которой простиралась в Нижегородскую, Самарскую, Саратовскую, Пермскую, Оренбургскую, Ивановскую области и многие другие регионы России.

С 1998 г. на комбинате существует оснащенный самым современным оборудованием экспериментальный центр, который занимается разработкой и апробированием новых рецептов растительных жиров, маргарина, майонеза, туалетного мыла и другой продукции. На стадии разработки в Центре можно получить новые продукты практически с любыми требуемыми качествами. В настоящее время ОАО «Галактика» располагает системой контроля качества высокого класса. Для обеспечения 100%-го входного контроля качества используется оборудование мирового уровня.

В настоящее время ОАО «Галактика» – крупнейший поставщик масложировой продукции на российский рынок, одно из ведущих предприятий данной отрасли в России, выпускает более 210 наименований продукции пищевого и технического назначения: майонезы; маргарины; спрэды; туалетные и хозяйственные мыла, промышленные маргарины и жиры, поверхностно – активные вещества и многое другое. ОАО «Галактика» – лидер масложировой отрасли России.

### ***Тема 3. Основные функции управления***

#### ***Контрольные вопросы:***

*1. Планирование как стадия процесса управления: постановка целей, прогнозирование, стратегическое и текущее планирование.*

*2. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга.*

*3. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости (равенства); теория постановки целей; модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация. Системы экономического стимулирования.*

*4. Контроль и регулирование в системе менеджмента. Виды, формы и стадии контроля. Этапы процесса контроля. Бюрократический и децентрализованный контроль. Всеобщее управление качеством (TQM). Методы и приемы TQM. Характеристики эффективного организационного контроля.*

*5. Коммуникации в управлении. Система коммуникаций в организации: между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями, между руководителем и подчиненными.*

6. *Элементы и этапы коммуникационного процесса. Невербальные коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Развитие индивидуальных навыков коммуникации*

## Контрольные задания

### 1. Тестовые задания (выберите правильный ответ и обоснуйте его)

#### **1. Выберите правильное утверждение:**

1. Процесс обеспечения достижения организацией своих целей – это:

- 1) Стандарт;
- 2) Контроль;
- 3) Контроллинг;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

#### **2. Новое явление в менеджменте, обеспечивающее целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем – это:**

- 1) Стандарт;
- 2) Контроль;
- 3) Контроллинг;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

#### **3. Контроль, осуществляемый до фактического начала работ – это:**

- 1) Предварительный контроль;
- 2) Текущий контроль;
- 3) Заключительный контроль;
- 4) Внешний контроль;
- 5) Внутренний контроль.

#### **4. Контроль, осуществляемый в ходе проведения работ – это:**

- 1) Предварительный контроль;
- 2) Текущий контроль;
- 3) Заключительный контроль;
- 4) Внешний контроль;
- 5) Внутренний контроль.

#### **5. Коммуникация – это:**

- 1) Процесс обмена информацией;
- 2) Процесс передачи информации;
- 3) Процесс приема информации;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

#### **6. Функция коммуникации, необходимая для восприятия друг друга партнерами по общению – это:**

- 1) Информативная функция;
- 2) Интерактивная функция;
- 3) Побудительная функция;
- 4) Перцептивная функция;
- 5) Экспрессивная функция.

#### **7. Обмен информацией между подразделениями одного уровня осуществляется на основе:**

- 1) Вертикальной коммуникации;
- 2) Восходящей коммуникации;
- 3) Нисходящей коммуникации;
- 4) Горизонтальной коммуникации;
- 5) Нет правильных ответов

#### **8. Стратегия – это:**

- а) Всесторонний детальный план;
- б) План, предназначенный для осуществления миссии организации;
- в) План, предназначенный для достижения главных целей организации;
- г) Все выше перечисленное;

д) Нет правильных ответов.

**9. Миссия – это:**

- а) Описание смысла существования организации;
- б) Описание ценностей организации;
- в) Описание причины создания организации;
- г) Все выше перечисленное;
- д) Нет правильных ответов.

**10. Назовите важнейшую потребность по теории МакКлелланда:**

- а) связи;      б) признания;
- в) рост;      г) безопасность;      д) власть.

**11. Японская концепция мотивации подразумевает:**

- а) строго формализованную структуру управления;
- б) быструю оценку результатов труда и ускоренное продвижение по службе;
- в) долгосрочный найм персонала в сочетании с системой старшинства при продвижении по службе;
- г) обучение узкоспециализированных руководителей;
- д) формальные отношения с подчиненными

**12. К содержательным теориям мотивации относятся:**

- а) теория Ф. Тейлора;
  - б) теория А. Маслоу;
  - в) теория ожиданий В. Врума;
  - г) теория Ф. Герцберга.
10. Согласно теории А. Маслоу потребность признания и уважения является потребностью уровня: а) пятого; б) четвертого; в) третьего;

**13. Потребности роста по К. Альдерферу соответствуют следующим группам потребностям по А. Маслоу:**

- а) физиологические потребности и потребности безопасности;
- б) потребности самовыражения;
- в) потребности самовыражения, признания и уважения; г) потребности в безопасности и принадлежности к социальной группе.

**14. Согласно теории Д. МакКлелланда стремление к дружеским отношениям с окружающими есть потребность:**

- а) достижения;
- б) соучастия;
- в) властвования.

**15. Согласно теории двух факторов Ф. Герцберга к мотивирующим факторам относятся:**

- а) заработная плата;
- б) продвижение по службе;
- в) высокая степень ответственности;
- г) межличностные отношения в коллективе.

**16. По А. Маслоу требуют первостепенного удовлетворения потребности:**

- а) физиологические;
- б) безопасности и физиологические;
- в) принадлежности к социальной группе и безопасности;
- г) признания, уважения и самовыражения.

**17. Теория Портера–Лоулера включает элементы:**

- а) теории ожидания;
- б) теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- в) теории справедливости;
- г) теории существования, связи и роста К. Альдерфера.

**18. Точка зрения Портера и Лоулера такова:**

- а) высокая результативность – следствие полного удовлетворения;

б) высокая результативность является причиной полного удовлетворения;

в) высокая результативность не возможна без удовлетворения работой.

**19. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Херцберг?**

а) содержательной      б) процессуальной      в) классической.

**20. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:**

а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования

б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения,

в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования

г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения

## 2. Упражнения

**Упражнение №1.** Заполните таблицу.

Таблица - Классификация функций управления

Классификационный признак функций управления	Примеры
по признаку управляемого объекта	
по признаку области деятельности	
по признаку содержания труда	
по характеру решаемых задач	
по периодичности решения	

**Упражнение № 2.** *Метод контроля «Управленческая пятерня»*

В деятельности менеджера большое значение имеет совершенствование стиля и метода управления персоналом. Руководителю предприятия должны быть присущи управленческая ответственность, справедливость и объективность в оценке каждого сотрудника. Наблюдения показывают, что многие руководители в своей жестикуляции используют преимущественно указательный палец, как бы констатирующий виновность подчиненных. В практическом менеджменте существует понятие «Управленческая пятерня», которое дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом.

Опишите все функции, которые выполняют пальцы в «Управленческой пятерне».





### 3. Ситуационная задача. «Вечер встречи»

Университетские друзья Сергей, Андрей, Ольга и Глеб, которые не виделись с тех пор, как окончили университет пять лет назад, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа»,- сказал Глеб. «Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой я прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может кому-то и нравится командовать. Но это видно не для меня.»

« Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. Я совсем не удовлетворена тем, что мне платят. Хотя денег мне на жизнь хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, я получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимания на то, кто сколько дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру. Но почти не вижу никакого движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить продвижение на стороне- уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру»,-перебил Ольгу Сергей. « Старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и начал трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям мы ходим в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух, песни поем. Что еще надо. Так что я своей работой доволен».

« Удивительные вы все люди. Все о деньгах, да о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако радости я от этого не испытываю. Сидит пять человек в тесной комнате, мой сосед курит непрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена

будет против, если я захочу уйти. Как никак садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска всегда обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь надо думать о будущем», так закончил свой монолог Андрей.

#### ВОПРОСЫ К СИТУАЦИИ:

1. С точки зрения теорий мотивации объясните поведение

- 1) Глеба;
- 2) Ольги;
- 3) Сергея;
- 4) Андрея.

2. Постарайтесь в поведении героев ситуации найти подтверждение идеям теорий

- 1) Маслоу,
- 2) В.Врума
- 3) МакКлелланда,
- 4) Герцберга

#### 4. Кейс-стади.

**Кейс-стади № 1.** «Ремонтный завод «Энергомеханика» (товары производственно-технического назначения)»

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод «Энергомеханика» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода в основном являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т.е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.) Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (плавно-предупредительные, и, в значительно меньшей степени, аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах -поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивалась внеденными способами — бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеекономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и к резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствовавшей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо наработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующая стратегия: увеличить объем сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качества работ и «железному» соблюдению сроков, причем планировалось также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг за-

казчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т.п.) Для повышения привлекательности завода для заказчиков планировалось наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое. Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода - оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство, - выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие - подвергались проверке и лишались поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 1. Что включает в себя общее планирование предприятия? (формирование концепции фирмы и ее миссии)*
- 2. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?*
- 3. Почему руководство решило проверить все направления деятельности предприятия на соответствие миссии завода?*
- 4. Какими путями было запланировано достижение главной цели завода – увеличение объема сбыта?*

#### **Кейс-стади № 2. Мотивация работников мясокомбината**

Когда три года назад Петр Романов стал директором приватизированного предприятия «Южный комбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все ближайшие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбинату за качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. В общем, люди делали в течении часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивацию и обязательно работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а в последствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты труда, названную «разделенное участие в результатах работы

мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их укладу в работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе; по дисциплине труда и соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителей группы, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим:

1. Люди хотят чувствовать свою значимость. И если эта их потребность не реализуется – причина в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия менеджеров предприятия влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы

1. *Каким образом мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?*
2. *Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания?*
3. *Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения?*
4. *Желали бы вы работать на Южном комбинате? Обоснуйте свой ответ.*

## ***Тема 4. Принятие управленческих решений***

***Контрольные вопросы:***

1. *Сущность процесса принятия управленческих решений, структура и элементы. Классификация управленческих решений.*
2. *Целевая ориентация управленческих решений. Социально-психологические и этические основы принятия решений. Определение проблем в процессе принятия решений.*
3. *Разработка управленческих решений в условиях определенности. Понятие игры с природой.*
4. *Принятие решений в условиях полной неопределенности. Принятие решений в условиях риска. Критерии Сэвиджа, Вальда, Лапласа. Критерий Гурвица – компромиссный способ принятия решения. Выбор решения с помощью дерева решений (позиционные игры).*
5. *Правила принятия управленческих решений. Анализ слепых зон М. Портера.*

6. *Рассмотрение противоположных вариантов. Расширение поля выбора. Бенчмаркинг решений. Использование базовых приоритетов. Этика в принятии управленческих решений*

### Контрольные задания

#### 1. Тестовые задания (выберите правильный ответ и обоснуйте его)

##### 1. Что такое управленческое решение:

- а) главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы;
- б) воздействие на управляемую систему;
- в) действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы;
- г) план действий, воплощаемый в реальность;
- д) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

##### 2. Что такое решение в общем виде:

- а) любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) действия руководителя в рамках своих функций;
- в) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- г) выбор лучшей альтернативы.

##### 3. Что такое «конкретная ситуация»:

- а) реальное положение дел относительно провозглашенной цели;
- б) набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности;
- в) набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям;
- г) «фотография» рабочего дня организации.

##### 4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР:

- а) ценность информации, количество информации, личность менеджера;
- б) форма представления информации, кол-во информации, полнота информации;
- в) знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка;
- г) полнота информации, качество информации, агрегация информации.
- д) человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

##### 5. Методология разработки управленческого решения – это:

- а) логика, действия менеджера и команды;
- б) цель и подходы метода разработки решения;
- в) алгоритм разработки управленческого решения;
- г) последовательность информационных операций;
- д) совокупность методов анализа ситуаций.

##### 6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение:

- а) наказал, выговор, снятие надбавки;
- б) проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения;
- в) попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить;
- г) провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

##### 7. Изложите основное требование к управленческому решению:

- а) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации;
- б) иметь четкую целевую направленность;
- в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля;
- г) должно быть своевременным.

##### 8. Дайте обобщенное определение управленческого решения:

- а) решение, принимаемое руководителем в социальной системе;
- б) решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности;
- в) решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом;

г) решение, направленное на совершенствование управления производством.

**9. Организационное решение – это:**

- а) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни;
- б) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта;
- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
- г) решение, связанное с реструктуризацией организации.

**10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий:**

- а) запрограммированные;
- б) организационные;
- в) запрограммированные;
- г) стандартные.

**11. По сроку действия решения могут быть:**

- а) стратегические;
- б) тактические;
- в) оперативные;
- г) все перечисленные.

**12. По содержанию решения могут быть:**

- а) технические;
- б) экономические;
- в) организационные;
- г) все перечисленные.

**13. По масштабу воздействия решения могут быть:**

- а) общие;
- б) частные;
- в) локальные;
- г) все перечисленные.

**14. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:**

- а) интуитивные;
- б) тактические;
- в) коллегиальные;
- г) консультативные.

**15. Программируемые решения – это:**

- а) решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники;
- б) решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.);
- в) решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления;
- г) типичные решения, имеющие четкую структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

**16. Субъектом управленческого решения является:**

- а) работник организации, чья проблема решается руководителем;
- а) лицо, принимающее решение;
- с) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;
- д) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

**17. Не программированные управленческие решения носят характер:**

- а) творческий;
- б) футуристический;
- в) синтетический;

г) интегральный.

**18. Объектом управленческого решения является:**

- а) лицо, принимающее решение;
- б) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;
- в) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
- г) исполнитель решения.

**29. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:**

- а) вариантом;
- б) прогнозом;
- в) проектом;
- г) управленческим решением.

**21. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:**

- а) неполнотой или недостоверностью информации;
- б) детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов;
- в) повторяемостью процессов;
- г) Новизной, многообразием влияющих факторов.

**22. Для стратегических УР характерно то, что они:**

- а) учитывают динамику внешней среды;
- б) относятся к типу высокоструктурированных;
- в) принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР;
- г) принимаются оперативно и регулярно.

**23. Коллективное принятие УР характеризуется:**

- а) быстрым нахождением компромиссного решения;
- б) подавлением большинства меньшинством;
- в) противостоянием различных мнений;
- г) снижением инициативы работников.

**24. К формам разработки управленческих решений относится:**

- а) метод сценариев;
- б) приказ;
- в) бизнес-план;
- г) PEST-анализ.

**25. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?**

- а) это идеальное видение будущего;
- б) это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы;
- в) это предполагаемый результат деятельности;
- г) это наше стремление к успеху.
- д) это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимого результата.

## 2. Упражнения

**Упражнение № 1.** Наука управленческих решений включает теорию и искусство. В ниже предлагаемой таблице отметить, что отражает теория, а что искусство управленческих решений:

	Теория	Искусство
Сущность управленческого решения		

Мастерство		
Качество управленческого решения		
Творческий подход		
Принципы		
Опыт		
Функции		
Эвристические особенности		
Логика		
Интуиция		
Технология решения проблемы		
Фантазия		
Основы повышения эффективности управленческих решений		
Эрудиция		

### **Упражнение № 2. Популярные методики принятия решений**

Высокий интерес к процессам принятия решений в личной и деловой жизни людей побудил многих исследователей к разработке своих рекомендаций о том, как следует принимать решения и как лучше организовать этот процесс. В результате появились многочисленные методики и правила принятия решений, которые частично основаны на данных научных исследований, но в основном отражают субъективную точку зрения их авторов и носят популистский характер.

Известный американский социолог М. Рубинштейн предложил десять правил принятия управленческих решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.



3. Сомневайтесь – даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие, и не нужно бояться отводить их.

4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы. Так, диаграммы и схемы позволят вам охватить сложную и обширную проблему буквально одним взглядом.

6. Задавайте как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.

7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет вам в голову. Постарайтесь найти его слабые места. Попробуйте найти другие решения данной проблемы и сравните их с первым.

8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.

9. Не пренебрегайте своими чувствами. Ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать значение чувств и интуиции.

10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей, особенной точки зрения.

*Задание: Прокомментируйте каждое правило, как вы его понимаете в плане своих действий по разработке и принятию управленческого решения.*

### **Упражнение № 3.**

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. От начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации или обычные акции, в зависимости оттого, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал. Начальник финансового отдела принял решение на основе простого расчета по каждому варианту и установил самый выгодный.

2. Руководитель сельскохозяйственного предприятия принял решение о расширении рынка сбыта за счет вывоза продукции в другие регионы. Решение было принято быстро и основывалось на минимуме необходимой информации.

3. Для усиления мотивации работников руководство ОАО "Красносулинский комбинат хлебопродуктов" приняло решение усовершенствовать систему премирования. Основываясь на прошлом опыте и передовом опыте зарубежных стран, руководство решило, что премиальная выплата за фактор качества труда должна составлять не менее 20 % от уровня заработной платы.

### **3. Ситуационные задачи.**

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор. Ситуации для принятия управленческих решений

*Ситуация 1.* Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте.

Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстаивать свою личную точку зрения.

В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании.

Г. Постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

*Ситуация 2.* На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия:

А. Оставить жалобу без внимания.

Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа присутствию посетителя и принять решение.

Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

*Ситуация 3.* Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали. Как должен вести себя руководитель?

А. Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры.

Б. В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем,

В. Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива.

Г. Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

*Ситуация 4.* В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

*Ситуация 5.* Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отрабатывает. За дело!»

Г. Сделать работу самому.

## ***Тема 5. Управление персоналом организации***

### ***Контрольные вопросы:***

1. Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом.

2. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Понятие, цель, основные направления кадровой политики.

3. Планирование потребности в персонале. Способы покрытия потребности в персонале.

4. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Адаптация работника на производстве

5. Управление карьерой в организации. Развитие персонала: Понятие, цели и принципы развития персонала.

6. Понятие, функции и система оценки персонала. Критерии, этапы оценки. Методы оценки персонала. Аттестация персонала: Понятие, цели и виды аттестации.

### Контрольные задания

**1. Тестовые задания (выберите правильный ответ и обоснуйте его)**

**1. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:**

- а. рабочие
- б. управленческий персонал
- в. работники социальной инфраструктуры
- г. специалисты

**2. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений относятся к категории:**

- а. рабочие
- б. специалисты
- в. руководители
- г. работники социальной инфраструктуры
- д. технические исполнители

**3. Структура персонала организации это:**

- а. соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
- б. совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому либо признаку
- в. выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации
- г. совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- д. личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

**4. Персонал организации это:**

- а. совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- б. выделение работников по социально демографическим группам
- в. совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому либо признаку
- г. личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

**5. Носителем функций по управлению персоналом выступает:**

- а. весь персонал организации
- б. менеджеры по персоналу
- в. руководители функциональных и производственных подразделений
- г. высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
- д. высшее руководство организации

**6. Объектом функций по управлению персоналом является:**

- а. весь персонал организации
- б. менеджеры по персоналу
- в. руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
- г. высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
- д. высшее руководство организации

**7. Основными группами методов управления персоналом организации служат:**

- а. социально психологические
- б. универсальные
- в. экономические
- г. прикладные
- д. административные

**8. Наем на работу это:**

- а. мероприятия, направленные на владение ситуацией на рынке труда
- б. рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам
- в. ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией
- г. целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

**9. Основной задачей при найме на работу персонала является:**

- а. удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
- б. распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации
- в. привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место
- г. повышение степени привязанности работника к организации
- д. ознакомление персонала с особенностями организационного механизма управления

**10. В проведении отбора кандидатов на замещение вакантной должности принимают участие:**

- а. непосредственный руководитель
- б. профессиональный психолог
- в. помощник руководителя
- г. помощник юрисконсульта
- д. менеджер по персоналу

**11. Подбор и расстановка кадров это:**

- а. ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией
- б. установление требований к кандидатам на вакантную должность
- в. рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам
- г. целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

**12. Деловая оценка это:**

- а. анализ затрат, связанных с наймом персонала
- б. целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
- в. целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места
- г. сравнение работников и показателей их деятельности между собой
- д. установление функциональной роли работника

**13. Одной из важнейших задач профориентации является:**

- а. содействие быстрым структурным сдвигам в занятости
- б. содействие дополнительному освоению профессиональных возможностей
- в. включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями
- г. включение работника в систему организационного механизма управления

**14. К задачам, решаемым в рамках организации труда персонала относятся:**

- а. управление мотивацией трудового поведения
- б. изучение затрат рабочего времени и содержания труда работников
- в. введение в должность и адаптация новых работников

г. делегирование полномочий

д. разделение труда

**15. К группе факторов, определяющих условия труда относятся:**

а. эстетические, экономические, социальные

б. санитарно гигиенические, этические, правовые, организационные

в. санитарно гигиенические, эстетические, психофизиологические, социально психологические

г. этические, правовые, психологические, социологические

д. физиологические, экологические, этические, социальные

**16. Увольнение - это:**

а. прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником

б. доведение до сотрудников сообщения об увольнении

в. вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

г. прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности

**17. Условное высвобождение персонала - это:**

а. вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников

б. доведение до сотрудников сообщения об увольнении

в. экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.

г. вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

д. прекращение трудового договора между администрацией (работодателем) и сотрудником

**18. Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют следующие показатели:**

а. ритмичность выпуска продукции

б. производительность труда

в. сокращение случаев травматизма

г. снижение текучести кадров

д. снижение потерь рабочего времени

**19. Планирование потенциала означает:**

а. создание инструментария разработки программ и программы, которые должны быть применены для реализации кадровых функций

б. ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами

в. определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии

г. достижение отдельных оперативных целей

д. разработку основ будущей кадровой политики организации

**20. Главная задача маркетинга персонала это:**

а. владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей

б. предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве

в. изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений

г. владение ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале

д. анализ затрат, связанных с наймом персонала.

**21. К внутренним источникам набора персонала относятся (выберите правильные ва-**

**рианты):**

- а. объявление о вакансии в самом предприятии, предложение сотрудникам приглашать своих знакомых;
- б. объявление конкурса на замещение (занятие) должности для сотрудников предприятия;
- в. передача собственных работников, с которыми предприятие (кредитор) имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы (заемщика), обязуя этих работников в течение срока "аренды" работать на фирме-заемщике;
- г. набор персонала из кадрового резерва предприятия, сформированного в результате высвобождения работников при внедрении новой техники/технологии, переподготовке работников.

**22. Расположите названия типов интервью в соответствии с их характеристикой:**

- а. индивидуальное;
- б. групповое;
- в. последовательное;
- г. панельное.
- д. каждый кандидат проходит несколько собеседований с разными интервьюерами;
- е. один интервьюер один кандидат;
- ж. несколько интервьюеров один кандидат;
- з. один интервьюер несколько кандидатов.

**23. Профессиональная адаптация это (выберите правильные варианты):**

- а. адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;
- б. полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- в. адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

**24. Психофизиологическая адаптация это (выберите правильные варианты):**

- а. адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;
- б. полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- в. адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

**25. Социально-психологическая адаптация это (выберите правильные варианты):**

- а. адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;
- б. полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- в. адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

**26. Конкурсный прием на работу это (выберите правильный вариант):**

- а. метод подбора персонала, основанный на создании условий соревнования среди кандидатов или соотнесении кандидата с должностью;
- б. сбор информации об опыте, уровне знаний и оценка профессионально важных качеств претендента;
- в. последний этап оценки кандидата, заключающийся в проведении процедуры сравнения

результатов оценки кандидатов.

**27. Расположите представленные ниже этапы процесса формирования кадрового резерва в правильной последовательности:**

- а. изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- б. контроль за подготовкой резерва;
- в. определение потребности в руководителях/работниках (численного и должностного состава резерва);
- г. работа с резервом;
- д. предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- е. рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- ж. определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

**28. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:**

- а. на разработку новых видов продукции;
- б. на определение стратегического курса развития предприятия;
- в. на создание дополнительных рабочих мест;
- г. на перепрофилирование деятельности предприятия;
- д. на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

**2. Упражнения**

**Упражнение № 1.** Характеристика основных технологий кадровой политики на стадиях:

- формирования организации аграрной сферы,
- интенсивного роста организации аграрной сферы,
- стабилизации,
- спада.

Представление этих характеристик в табличной форме.

Стадия жизненного цикла организации	Технологии кадровой политики	Преимущества	Недостатки
формирования			
интенсивного роста			
стабилизации			
спада			

**Упражнение №2.** Выполните сравнительную характеристику пассивной, реактивной, превентивной и активной кадровой политики (табл.). Определите условия применения различных типов кадровой политики предприятий.

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация и стимулирование		
Внедрение инноваций		

**Упражнение № 3.** В табл. представлена стратегическая программа широкого действия. Зная необходимые виды решений, стратегические и тактические цели, разработайте конкретные подпрограммы действий.

Таблица. - Стратегическая программа

Вид решения	Стратегическая цель	Тактическая цель	Конкретные подпрограммы действий
1. Отбор, расстановка и продвижение кадров	Повышение квалификации действующего персонала посредством обучения для достижения необходимого положения в будущем	Формирование для всех категорий персонала индивидуальных планов повышения квалификации	
2. Оценка персонала	Превращение системы оценки в систему «тренер-обучение»	Превращение системы оценки в инструмент повышения эффективности менеджмента	
3. Система вознаграждения (компенсаций)	Реализация принципа дифференцированного вознаграждения	Углубление дифференциации вознаграждения среди всех категорий персонала	
4. Развитие менеджмента персонала	Увеличить долю рынка, улучшить обслуживание, повысить качество и производительность	Подготовить менеджеров к текущим изменениям бизнеса	



**Упражнение № 4.** Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов (или вариантов) стратегий организации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и наем персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие, социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные организационно-экономические мероприятия по достижению стратегических целей управления персоналом.

Руководителями мясоперерабатывающего предприятия с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом – своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества.

Общая стратегия управления персоналом – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов. С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица - Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

Направление деятельности службы управления персоналом		
Обеспечение персонала	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели		
Ограниченный наем персонала; «омоложение» трудового коллектива	Активизация использования трудового потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития; повышение значимости факторов «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей		
Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; примене-	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия. Разработать программу «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия

	ние «положительных» моделей производственного поведения	
Организационно-экономические мероприятия		

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления. Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т. д. Данные следует занести в табл.

### 3. Ситуационная задача

Александра Завьялова окончила психологический факультет Московского университета, затем – аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После десяти лет работы преподавателем в одном из московских вузов она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение трех лет Александра занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Александре большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время, получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами. Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Александра очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж. В начале своего первого рабочего дня Александра провела около одного часа с генеральным директором, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Александрой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность.

Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Александра: десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Александ-

ра не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не говоря уже о том, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения. Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Александра подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Александра разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась.

Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Александра просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Александра ушла с работы раньше обычного, и ее не оказалась на месте, когда необходимо было ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Александра принесла заявление об уходе.

Вопросы к ситуации

*1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой оказалась Александра Завьялова? Почему она хочет покинуть предприятие?*

*2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Александры? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?*

*3. Как Вы оцениваете решение руководства совместного предприятия назначить Александру Завьялову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Александры) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?*

*4. Отвечало ли организованное для Александры обучение ее потребностям? Что бы Вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?*

*5. Как бы Вы поступили на месте генерального директора, увидев заявление об уходе?*

#### **4. CASE-практикум**

##### **«Построение системы управления персоналом: с чего начать?»**

Реализация кадровой политики организации вряд ли возможна без создания в ее структуре полноценной службы персонала. Времена, когда руководитель компании сам и подбирал, и учил, и деньги платил всем сотрудникам, все больше уходят в прошлое.

Руководители постепенно делегируют функции по управлению персоналом и линейным менеджерам, и своим заместителям, и кадровикам. Но проблем в этой области у компаний становится все больше: кандидаты предъявляют слишком высокие требования, хотя сами не соответствуют и минимально необходимому уровню; работники жалуются на нечеловеческие условия труда: в компаниях появляются интриги, на которые уходят все силы персонала; сотрудники меняют места работы как перчатки, а работодатели не знают чем их удержать. Игнорировать вопросы централизованного управления персоналом больше не имеет смысла. Для этого необходимо создавать полноценную службу персонала, а не отдел кадров из двух человек. А построить службу с нуля, и не идеальную, а именно ту, которая нужна компании в текущий момент, - задача непростая. Подобную ситуацию и описывает данный кейс.

##### **Характеристика организации**

Профиль деятельности - торгово-промышленный холдинг. Численность персонала - около 200 человек. Срок работы на российском рынке - 10 лет.

##### **Общая ситуация**

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Руководитель - харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

#### **ЗАДАНИЕ:**

1. *Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.*
2. *Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.*
3. *Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.*
4. *Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.*

## **Тема 6. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления**

### **Контрольные вопросы:**

1. *Понятие власти и влияния. Типы власти. Формы власти и влияния.*
2. *Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса.*
3. *Концепции лидерского поведения: три стиля руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон.*

4. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства.

5. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель «путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Ситуационный анализ характера эффективного лидера: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений, интерактивное руководство, сервисное руководство, коучинг.

6. Классификации управленческих ролей. Делегирование полномочий в системе менеджмента.

## Практические задания

### 1. Тестовые задания (выберите правильный ответ и обоснуйте его)

1. Автором классификации власти является:

- 1) С. Френч;
- 2) Д. Вудворд;
- 3) Л. Якокка;
- 4) М. Мескон;
- 5) Э. Лок.

2. Власть, построенная на влиянии через страх – это:

- 1) Власть, основанная на принуждении;
- 2) Власть, основанная на вознаграждении;
- 3) Экспертная власть;
- 4) Эталонная власть;
- 5) Законная власть.

3. Власть, построенная на влиянии через положительное подкрепление – это:

- 1) Власть, основанная на принуждении;
- 2) Власть, основанная на вознаграждении;
- 3) Экспертная власть;
- 4) Эталонная власть;
- 5) Законная власть.

4. Власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера – это:

- 1) Власть, основанная на принуждении;
- 2) Власть, основанная на вознаграждении;
- 3) Экспертная власть;
- 4) Эталонная власть;
- 5) Законная власть.

5. Власть, построенная на влиянии через традиции – это:

- 1) Власть, основанная на принуждении;
- 2) Власть, основанная на вознаграждении;
- 3) Экспертная власть;
- 4) Эталонная власть;
- 5) Законная власть.

6. Власть, основанная на вере исполнителя в том, что влияющий обладает знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность – это:

- 1) Власть, основанная на принуждении;
- 2) Власть, основанная на вознаграждении;
- 3) Экспертная власть;
- 4) Эталонная власть;
- 5) Законная власть.

7. Власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера – это:

- 1) Эталонная власть;
- 2) Власть примера;
- 3) Харизма;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

7. Власть, построенная на влиянии через разумную веру – это:

- 1) Власть, основанная на принуждении;
- 2) Власть, основанная на вознаграждении;

- 3) Экспертная власть;
- 4) Эталонная власть;
- 5) Законная власть.

**7. Набор поведенческих правил, принятых в конкретной организации или соответствующих определенной должности – это:**

- 1) Роль;
- 2) Стиль работы руководителя;
- 3) Стиль управления;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

**8. Привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, оказывающая на них влияние и побуждающая их к достижению целей организации – это:**

- 1) Роль;
- 2) Стиль работы руководителя;
- 3) Стиль управления;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

**9. Единство стилей различных видов управленческой деятельности – это:**

- 1) Роль;
- 2) Стиль работы руководителя;
- 3) Стиль управления;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

**10. Роль руководителя, которая определяет направление движения и развития организации – это:**

- 1) Межличностная роль;
- 2) Информационная роль;
- 3) Роль, связанная с принятием решений;
- 4) Роль, связанная с определением действий;
- 5) Нет правильных ответов.

**11. Роль руководителя, которая связана с формированием отношений внутри организации – это:**

- 1) Межличностная роль;
- 2) Информационная роль;
- 3) Роль, связанная с принятием решений;
- 4) Роль, связанная с определением действий;
- 5) Нет правильных ответов.

## 2. Упражнения

**Упражнение № 1.** Используя ниже приведенную таблицу У.Беннисома «Качества лидера» проанализировать любых (2-х) известных вам лидеров

Интеллектуальные способности	Черты характера лидера	Профессиональные навыки
Ум и логика	Инициативность	Умение завоевывать престиж
Рассудительность	Гибкость	Такт и дипломатичность
Проницательность	бдительность	Умение брать на себя риск и ответственность
Оригинальность	Творчество	Умение организовывать
Образованность	Честность. целостность	Умение убеждать
Знание дела	смелость	Умение менять себя
Ораторские качества	самоуверенность	Умение быть надежным
любопытство	уравновешенность	Чувство юмора
Познавательность	независимость	Умение разбираться в людях

интуиция	самостоятельность	
	Потребность в достижениях	
	Настойчивость и упорство	
	Энергичность	
	Властность	
	Работоспособность	
	Агрессивность	
	Стремление к превосходству	
	Обязательность	
	Участливость	

### Упражнение № 2. Заполните таблицу.

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль управления	Демократический стиль управления	Либеральный стиль управления
Приемы принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителей			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе			
Принципы подбора кадров			
Отношение к знаниям			
Стиль общения			
Характер отношений с подчиненными			
Отношение к дисциплине			
Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

### 3. Ситуационные задачи

#### Ситуационная задача 1. «Дискуссия руководителей об общении с подчиненными».

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше общаться с подчиненными. Было высказано несколько точек зрения:

1. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

2. Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

3. Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

4. Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

*Ваше мнение? Какая из этих точек зрения Вам ближе?*

### **Ситуационная задача № 2. «Заповеди руководителя»**

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности, эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.
2. Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.
3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя

1. Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в замещительстве шанс для проведения собственной политики.
2. Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.
3. Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.
4. Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время замещения информацию ради собственной карьеры.
5. Ориентация на окончание сроков замещения. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы для обсуждения

1. *Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?*
2. *Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?*
3. *Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?*
4. *Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?*

### **Ситуационная задача № 3.**

Американский социолог Э. Вогель изучал работу конвейеров по сборке автомобилей в США и Японии. При этом он описывает две совершенно разные картины. Американский сборочный цех напоминает армейский плац. На переднем плане маячат фигуры мастеров, которые только и делают, что смотрят, как бы рабочие где-нибудь не схалтурили. Мастера кричат на рабочих, рабочие огрызаются.

На японском предприятии все совершенно по-другому. Там и мастеров - то не видно. Рабочие заняты своим делом. Им незачем высказывать свое недовольство. Создается впечатление, что рабочие озабочены лишь тем, чтобы постоять за престиж своей компании

Вопросы для обсуждения

1. *Почему такие разные картины на аналогичных производствах? Какой стиль управления у американских и японских менеджеров: ориентированный на работу или на человека?*
2. *Какой тип власти используют мастера?*
3. *Используя модель руководства Ф. Фидлера, опишите эти две ситуации и определите наиболее подходящий стиль управления для них.*



4. Какой стиль руководства для этих ситуаций будет наилучшим по модели Херси и Бланшарда?
5. Присутствуют ли здесь заменители и нейтрализаторы руководства?

## **Тема 7. Управление конфликтами в организации**

### **Контрольные вопросы:**

1. Сущность и природа конфликтов в коллективе на предприятии.
2. Модели поведения и типы конфликтных личностей
3. Типология причин конфликта в организации: объективные и субъективные, первичные и производные, главные и второстепенные, истинные и вымышленные. Повод и провокация.
4. Стадии развития конфликта: предконфликтная ситуация, инцидент, конфликт, стадия разрешения конфликта и послеконфликтная ситуация..
5. Классификация конфликтов в организации в зависимости от: сферы возникновения, по отношению к иерархической структуре, по отношению к субъекту, количества конфликтующих сторон, по последствиям, по отношению к объекту конфликта, по управляемости, по степени осознанности, по возможности установления причин конфликта.
6. Основные формы управления конфликтами в организации: профилактика, разрешение, подавление и манипулирование. Связь форм управления конфликтами и устранения причин конфликта в организации.

### **Контрольные задания**

#### **1. Тестовые задания (выберите правильный ответ и обоснуйте его)**

##### **1. Конфликтная ситуация — это:**

- а) случайные столкновения интересов субъектов социального взаимодействия;
- б) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для противоборства между ними;
- в) процесс противоборства между субъектами социального взаимодействия, направленный на выяснение отношений;
- г) причина конфликта;
- д) этап развития конфликта.

##### **2. 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.

##### **3. То, из-за чего возникает конфликт — это:**

- а) мотивы конфликта;
- б) позиции конфликтующих сторон;
- в) предмет конфликта;
- г) стороны конфликта;
- д) образ конфликтной ситуации.

##### **4. Образ конфликтной ситуации — это:**

- а) то, из-за чего возникает конфликт;
- б) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия предмета конфликта;

- в) истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту;
- г) то, о чем заявляют друг другу конфликтующие стороны;
- д) субъективное отражение в сознании субъектов конфликтного взаимодействия целей конфликта.

**5. Инцидент — это:**

- а) стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта;
- б) истинная причина конфликта;
- в) накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия, которые создают почву для реального противоборства между ними;
- г) то, из-за чего возникает конфликт;
- д) необходимое условие конфликта.

**6. Стороны конфликта — это:**

- а) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или поддерживающие (явно или неявно) конфликтующих;
- б) только субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта;
- в) конкретные личности, находящиеся в состоянии конфликта;
- г) субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта, и посредник (медиатор);
- д) конфликтующие стороны в переговорном процессе по разрешению конфликта.

**7. К какому виду относится конфликт, который характеризуется тем, что в нем сталкиваются две личности, в основе его лежат объективные противоречия и он способствует развитию соответствующей социальной системы?**

- а) межличностному бурному и быстротекущему;
- б) межличностному, конструктивному;
- в) межличностному, экономическому;
- г) острому и длительному;
- д) деструктивному.

**8. Основными моделями поведения личности в конфликте являются:**

- а) конструктивная, рациональная, деструктивная;
- б) компромисс, борьба, сотрудничество;
- в) рациональная, иррациональная, конформистская;
- г) конструктивная, деструктивная, конформистская;
- д) борьба, уступка, компромисс.

**9. Кто из нижеперечисленных ученых разработал двухмерную модель стратегий поведения личности в конфликте:**

- а) К. Томас и Р. Киллмен;
- б) Х. Корнелиус и Ш. Фейр;
- в) Д. Скотт и Ч. Ликсон;
- г) М. Дойч и Д. Скотт;
- д) Р. Фишер и У. Юри.

**10. Сколько стратегий поведения личности в конфликте выделяется в двухмерной модели:**

- а) 1; б) 2;
- в) 3; г) 4; д) 5.

**11. Какое из сочетаний приводимых понятий имеет отношение к стратегиям поведения в конфликте:**

- а) компромисс, критика, борьба;
- б) уступка, уход, сотрудничество;
- в) борьба, уход, убеждение;
- г) сотрудничество, консенсус, уступка;
- д) соглашение, сотрудничество, убеждение.

**12. Какие поведенческие характеристики присущи конструктивной модели поведения в конфликтном взаимодействии:**

- а) стремится уладить конфликт, проявляет выдержку и самообладание, уходит от острых вопросов;
- б) доброжелательно относится к сопернику; стремится уладить конфликт; ведет себя открыто и искренне;
- в) стремится к победе в конфликте, отличается выдержкой и самообладанием, непоследователен в оценках и суждениях;
- г) не проявляет активности, уходит от острых вопросов, отказывается от компромисса;
- д) стремится уладить конфликт, доброжелательно относится к сопернику, уходит от острых вопросов.

**13. Определите тип конфликтной личности по следующим поведенческим характеристикам: хочет быть в центре внимания; хорошо приспосабливается к различным ситуациям; планирование своей деятельности осуществляет ситуативно; кропотливой, систематической работы избегает.**

- а) ригидный тип;
- б) неуправляемый тип;
- в) демонстративный тип;
- г) сверхточный тип;
- д) «бесконфликтный тип».

**14. Какие поведенческие характеристики присущи конфликтной личности ригидного типа:**

- а) хочет быть в центре внимания, хорошо приспосабливается к различным ситуациям, планирование осуществляет стихийно;
- б) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и другим людям, подозрителен;
- в) ведет себя вызывающе, агрессивно, подозрителен, хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- г) обладает завышенной самооценкой, подозрителен, прямолинеен и негибок;
- д) отношение к людям определяет тем, как они к нему относятся, обладает завышенной самооценкой, несамокритичен.

**15. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «бесконфликтного типа»:**

- а) хочет быть в центре внимания, избегает кропотливой работы, налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен, обладает завышенной самооценкой, прямолинеен, обидчив;
- в) импульсивен, непредсказуем, агрессивен, несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях, внутренне противоречив, зависит от мнения окружающих, легко поддается внушению.

**16. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности «неуправляемого типа»:**

- а) хочет быть в центре внимания, избегает кропотливой работы, налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен, обладает завышенной самооценкой, прямолинеен, обидчив;
- в) импульсивен, непредсказуем, агрессивен, несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях, внутренне противоречив, зависит от мнения окружающих, легко поддается внушению.

**17. Какое сочетание поведенческих характеристик присуще конфликтной личности**

**«сверхточного типа»:**

- а) хочет быть в центре внимания, избегает кропотливой работы, налицо эмоциональное поведение;
- б) подозрителен, обладает завышенной самооценкой, прямолинеен, обидчив;
- в) импульсивен, непредсказуем, агрессивен, несамокритичен;
- г) скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и окружающим, обладает повышенной тревожностью;
- д) неустойчив в оценках и мнениях, внутренне противоречив, зависит от мнения окружающих, легко поддается внушению.

**18. Внутриличностный конфликт — это:**

- а) глубокие эмоциональные переживания личностью своих неудач;
- б) состояние тревоги, вызываемое предстоящей сложной ситуацией;
- в) столкновение противоположно направленных мотивов личности;
- г) столкновение противоположно направленных поведенческих характеристик личности; д) внутренние колебания личности, стоящей перед выбором средств для достижения конкретной цели.

**19. Кому из ученых принадлежит разработка учения о борьбе между эросом и танатосом, как природной основе внутриличностных конфликтов?**

- а) З. Фрейду; б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу; г) Э. Фромму; д) К. Левину.

**20. Кому из ученых принадлежит разработка учения об экстраверсии и интроверсии, как объективной природе внутриличностных конфликтов?**

- а) З. Фрейду; б) А. Адлеру;
- в) К. Юнгу; г) Э. Фромму; д) К. Левину.

**21. Эквивалентный внутриличностный конфликт — это:**

- а) конфликт, связанный с выбором между двумя в равной мере непривлекательными объектами;
- б) конфликт, связанный с выбором 2 или более в равной степени привлекательных и взаимоисключающих объекта;
- в) конфликт связанный с выбором объекта, в котором одновременно присутствуют привлекательная и непривлекательная стороны;
- г) конфликт связанный с ситуацией, когда ожидаемый результат решения какой-либо задачи личностью не получает одобрения в обществе, коллективе или семье;
- д) конфликт, связанный с сочетанием в равной мере во внутреннем мире личности склонности к экстраверсии—интроверсии.

**22. Амбивалентный внутриличностный конфликт — это:**

- а) конфликт, связанный с выбором между двумя в равной мере непривлекательными объектами;
- б) конфликт, связанный с выбором 2 или более в равной степени привлекательных и взаимоисключающих объекта;
- в) конфликт связанный с выбором объекта, в котором одновременно присутствуют привлекательная и непривлекательная стороны;
- г) конфликт связанный с ситуацией, когда ожидаемый результат решения какой-либо задачи личностью не получает одобрения в обществе, коллективе или семье;
- д) конфликт, связанный с сочетанием в равной мере во внутреннем мире личности склонности к экстраверсии—интроверсии.

**23. Витальный внутриличностный конфликт — это:**

- а) конфликт, связанный с выбором между двумя в равной мере непривлекательными объектами;
- б) конфликт, связанный с выбором 2 или более в равной степени привлекательных и взаимоисключающих объекта;
- в) конфликт связанный с выбором объекта, в котором одновременно присутствуют привле-

кательная и непривлекательная стороны;

г) конфликт связанный с ситуацией, когда ожидаемый результат решения какой-либо задачи личностью не получает одобрения в обществе, коллективе или семье;

д) конфликт, связанный с сочетанием в равной мере во внутреннем мире личности склонности к экстраверсии—интроверсии.

## 2. Упражнение

**Упражнение № 1.** Соотнесите между собой этапы управления конфликтами и содержание управленческих действий

Этап управления		Основное содержание управленческих действий
1.Предупреждение конфликта		1) Постоянное взаимодействие по всем коммуникационным каналам с внешними организациями; работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе
2.Разрешение конфликта		2) На основе углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; активная работа с лидерами с целью обмена информацией о потенциальных соперниках; использование педагогических и административных мер по предотвращению мотивов зреющего конфликта
3.Прогнозирование конфликта		3) Добиться признания реальности конфликта лидерами конфликтующих групп; легитимизация конфликта, установление норм и правил взаимодействия по решению конфликтных споров; создание соответствующих рабочих групп по завершению конфликтного взаимодействия; широкое применение специальных технологий (решение кадровых вопросов, работа с неформальными лидерами, организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия, устранение слухов и т.д.)
4.Регулированиеконфликта		4) Организация переговорного процесса; заключение договора о согласовании интересов и позиций конфликтующих сторон

**Упражнение № 2.** Представьте, что Вы получили отрицательный отзыв руководителя

на выполненное задание. Это положило начало межличностному конфликту между Вами и руководителем. Опишите данный конфликт, используя предложенную таблицу.

**Описание конфликта**

Термины	Краткое объяснение
Источники или причины конфликта	<i>Причин данного конфликта может быть несколько. Например, Вам не хватило профессионализма для того, чтобы выполнить задание так, как требовал руководитель</i>
Тип конфликта	
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта с Вашей стороны	
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны руководителя (Ваше мнение)	

**Упражнение № 3.** Выберите один правильный ответ (из четырех возможных) в каждом пункте:

1. Манипулятор. Я не знал, что директор по маркетингу у нас такой легкомысленный. (Адресат только что принял внезапное решение).

Конструктивный ответ:

- 1) Это с Вашей стороны легкомысленно – делать такие замечания.
- 2) Легкомыслие не порок.
- 3) Да, думаю я без натуги.
- 4) Я не легкомысленный, уверяю Вас.

2. Манипулятор. Вы всегда такой придирчивый? (Адресат действительно любит точность в мелочах).

Конструктивный ответ:

- 1) Всегда, всегда. Так что на легкую жизнь не надейтесь...
- 2) Да. Я строг к цифрам.
- 3) Нет, только по отношению к тем, кто не точен в работе...
- 4) Это только Вам так кажется.

**3. CASE-практикум**

**CASE-практикум № 1.**

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

В организации прошел слух о сокращении штата работников. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, возникли слухи и сплетни.

Наконец до каждого подразделения довели списки увольняемых.

В подразделении, где работала Галина, было 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала начальница пенсионного возраста. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения и выразила несогласие, заявив, что она работает в этой должности 15 лет и единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у неё на иждивении больной 17-летний сын.

Тогда руководитель решил сократить одну из молодых сотрудниц, которая была принята на работу позже всех. Её проблемы – наличие малолетнего сына и неработающего мужа, во внимание не были приняты. Оставшиеся, конечно, вздохнули с облегчением, хотя никто не считал решение справедливым.

Прошло уже много времени, а прежней доброжелательной атмосферы в коллективе как не бывало. Все недовольные высшим руководством из – за необъективности и непоследовательности в кадровых решениях: почему во главу угла ставят то возраст, то квалификацию, то стаж, то базовое образование.

*Вопросы:*

1. *Можно ли говорить о конфликте в подразделении? Если да, то охарактеризуйте его. Если, на Ваш взгляд, в подразделении несколько конфликтов, охарактеризуйте каждый.*

2. *Что можно посоветовать руководителю на случай сокращения штата работников?*

3. *Что можно посоветовать подчинённым по поводу сокращения кадров?*

## **CASE-практикум № 2.**

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

В организации прошел слух о сокращении штата работников. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, возникли слухи и сплетни.

Наконец до каждого подразделения довели списки увольняемых.

В подразделении, где работала Галина, было 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала начальница пенсионного возраста. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения и выразила несогласие, заявив, что она работает в этой должности 15 лет и единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у неё на иждивении больной 17-летний сын.

Тогда руководитель решил сократить одну из молодых сотрудниц, которая была принята на работу позже всех. Её проблемы – наличие малолетнего сына и неработающего мужа, во внимание не были приняты. Оставшиеся, конечно, вздохнули с облегчением, хотя никто не считал решение справедливым.

Прошло уже много времени, а прежней доброжелательной атмосферы в коллективе как не бывало. Все недовольные высшим руководством из – за необъективности и непоследовательности в кадровых решениях: почему во главу угла ставят то возраст, то квалификацию, то стаж, то базовое образование.

*Вопросы:*

4. *Можно ли говорить о конфликте в подразделении? Если да, то охарактеризуйте его. Если, на Ваш взгляд, в подразделении несколько конфликтов, охарактеризуйте каждый.*

5. *Что можно посоветовать руководителю на случай сокращения штата работников?*

6. *Что можно посоветовать подчинённым по поводу сокращения кадров?*

## **Тема 8. Организационная культура как фактор формирования толерантных отношений в коллективе**

**Контрольные вопросы:**

1. *Функции, свойства и виды организационной культуры. Содержание и структура организационной культуры. Знаково-символическая составляющая организационной культуры.*

2. *Подходы к типологии, классификации и диагностике организационной культуры.*

3. *Особенности организационной культуры в организациях различных сфер деятельности.*

4. Факторы, влияющие на специфику организационной культуры. Влияние факторов внешней и внутренней среды на характер культуры и взаимосвязь ее элементов. Факторы прямого и косвенного внешнего воздействия. Основные элементы внешней среды для организаций.

5. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение персонала и эффективность деятельности организации

6. Технологии управления организационной культурой. Корпоративное мероприятие как технология управления организационной культурой

## Контрольные задания

### 1. Тестовые задания (выберите правильный ответ и обоснуйте его)

#### 1. Организационная культура – это:

- а) совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности.
- б) комплекс базовых предположений, изобретенный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции; это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения.
- в) методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достояния фирмы, профессионализм управленцев, в том числе, коммуникативная компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.п.

#### 2. Типологии каких из перечисленных авторов основываются на изучении культур организаций различных стран:

- а) Р. Акоффа;
- б) Г. Хофстеда;
- в) М. Бурке;
- г) Т. Дила и А. Кеннеди;
- д) Ч. Хэнди; ф) Ф. Клукхона и Ф. Штротбека;
- е) Н. Адлер.

#### 3. Анализ уровня риска и скорости получения обратной связи относится к типологии:

- а) Т. Дила и А. Кеннеди;
- б) Ч. Хэнди;
- в) Ф. Клукхона и Ф. Штротбека;
- г) Н. Адлер.

#### 4. Сила организационной культуры определяется следующими моментами:

- а) толщина культуры;
- б) степень разделяемости культуры членами организации
- в) ясность приоритетов культуры.

5. Авторы определения организационной культуры - «Организационная культура — это набор коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем»:

- а) Ф. Харрис и Р. Моран
- б) К. Камерон и Р. Куинн
- в) Э. Шейн

6. Основными принципами новой парадигмы мышления и поведения, которые должны быть включены в корпоративную культуру являются:



- а) Регулирование деятельности поставщиков и продавцов;
- б) Самоменеджмент и культура работника;
- в) Общение с потребителем;
- г) Культура, ориентированная на перемены;
- д) Вертикальные нисходящие коммуникации;
- е) Все ответы верны.

**7. Концепция организационной культуры разрабатывалась...**

- а) В западной Европе в 80-90-х гг. 20 века
- б) В Японии в 50-60-х гг. 20 века
- в) В СССР в 50-60-х гг. 20 века
- г) В США в 70-80-х гг. 20 века

**8. В рационально-прагматической концепции организационная культура рассматривается**

- а) как атрибут организации;
- б) как сущность организации;
- в) на примере промышленных и банковских компаний;
- г) на примере организаций системы государственного управления.

**9. Что является нижним уровнем культуры в бизнесе:**

- а) организационная культура
- б) управленческая культура
- в) контркультура
- г) национальная культура

**10. Объектом организационной культуры является:**

- а) процесс формирования основных ценностей организации
- б) формирование взаимоотношений и взаимосвязей между людьми и подразделениями
- в) любая социально-экономическая система, поддающаяся управлению
- г) действующая в организации система коммуникации

**11. Методами, используемыми при формировании и развитии организационной культуры, являются:**

- а) эмпирический метод
- б) методы системного анализа
- в) метод моделирования конфликта
- г) метод математического моделирования

**12. Более ёмким является понятие:**

- а) организационная культура
- б) корпоративная культура
- в) они одинаковы
- г) это разные понятия, их нельзя сравнивать

**13. Что не является основным принципом организационной культуры:**

- а) всеобщность
- б) обоснованность
- в) априорность
- г) субъективность

**14. По стилю управления организационные культуры подразделяются на:**

- а) бюрократическую и демократическую
- б) авторитарную и либеральную
- в) либеральную и бюрократическую
- г) демократическую и авторитарную

**15. В бюрократической организационной культуре основным мотивом деятельности работника является:**

- а) экономический интерес
- б) вызов, влекущий самореализацию

в) общие командные цели

г) социальные отношения

**16. Объединения людей, сообща реализующих интересы, программы, цели, социально-культурные установки, противостоящие фундаментальным принципам, ценностям и правилам общества это:**

а) неформальные организации

б) контркультурные организации

в) формальные организации

г) ассоциативные организации

**17. Набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала**

а) корпоративная культура;

б) социальная культура

в) общественная культура

г) народная культура

## 2. Упражнения

**Упражнение № 1.** По типологии Т. Е. Дила и А. А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. Соотнесите тип культуры и сферу деятельности организации:

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи	1. Страхование, банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты
2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи	2. Нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании
3. Культура высокого риска и медленной обратной связи	3. Индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама
4. Культура низкого риска и медленной обратной связи	4. Организация по сбыту, магазины розничной торговли, предприятия массовой торговли потребительскими товарами

**Упражнение № 2.** Заполните таблицу моделей влияния организационной культуры на организационную эффективность:

Модель организационной культуры	Основные положения
Модель Сате	
Модель Питерса и Уотермана	
Модель Парсонса	
Система Квина и Рорбаха	

*Оцените влияние организационной культуры на потенциал и эффективность на примере корпорации Google.*

*Необходимо изобразить в виде схемы уровни организационной культуры, используя трактовку данных уровней Э.Шейна.*

#### **CASE-практикум**

**CASE-практикум № 1.** В организацию, занимающуюся производством и продажей продукции, пришел новый руководитель. Коллектив организации (30 чел. сотрудников) состоит из нескольких «группировок», постоянно конфликтующих друг с другом. Низкий уровень трудовой дисциплины, попустительство, недостаток профессионализма административной команды породили проблемы в бизнесе. Стоит отметить, что в организации сложились определенные традиции, система ценностей, стиль работы, т.е. своя оргкультура. Вполне вероятно, что она не совпадает с намерениями нового директора, а, значит, возможен конфликт между старым и новым. Какие действия вы предприняли бы на месте нового директора?

Некоторые варианты действий:

1. Директор решил в такой ситуации сконцентрировать власть в своих руках и действовать жесткими административными методами.
2. Директор решил привлечь на свою сторону часть коллектива, пересмотрев систему стимулирования.
3. Директор изучит коллектив, подберет единомышленников и будет постепенно менять существующую организационную культуру на новую, более перспективную.

**CASE-практикум № 2.** В организацию, занимающуюся производством и продажей продукции, пришел новый руководитель. Коллектив организации (30 чел. сотрудников) состоит из нескольких «группировок», постоянно конфликтующих друг с другом. Низкий уровень трудовой дисциплины, попустительство, недостаток профессионализма административной команды породили проблемы в бизнесе. Стоит отметить, что в организации сложились определенные традиции, система ценностей, стиль работы, т.е. своя организационная культура. Вполне вероятно, что она не совпадает с намерениями нового директора, а, значит, возможен конфликт между старым и новым. Какие действия вы предприняли бы на месте нового директора?

Некоторые варианты действий:

1. Директор решил в такой ситуации сконцентрировать власть в своих руках и действовать жесткими административными методами.
2. Директор решил привлечь на свою сторону часть коллектива, пересмотрев систему стимулирования.
3. Директор изучит коллектив, подберет единомышленников и будет постепенно менять существующую организационную культуру на новую, более перспективную.

**CASE-практикум № 3.** Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компании «Стиль» и компании «Забава»). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно планам руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний «Стиль» и «Забава» сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия

по изменению сложившейся ситуации. Исследователи должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организации. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая, в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании. Результаты исследования специалиста А показали, что компания «Забава» значительно уступает компании «Стиль» по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании «Забава», как значилось в его отчете, «совершенно безалаберно» относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники «Забавы» часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего.

В то же время, сотрудники компании «Стиль» очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия. Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании «Стиль», привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании «Забава». Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации: Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании «Забава» с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании «Стиль». По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем. Исследователь Б Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры:

- случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании;
- поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании;
- чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц;
- чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании;
- проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов). Каждое найденное яв-

ление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании «Забава» значительно выше, чем в компании «Стиль». Сотрудники компании «Забава», занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании «Стиль» не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа. Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании «Забава», лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально «ночевать» на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией «Стиль». Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники «Забавы» предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников «Стиля», те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями.

Вскоре сотрудники «Забавы» поняли, что «Стиль» способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личностной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании «Стиль», тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог: Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании «Стиль» значительно более развита по сравнению с компанией «Забава». В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании «Забава». Два разных понимания организационной культуры – две разные операционализации – два разных результата – совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы

- 1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?*
- 2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?*
- 3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?*
- 4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?*
- 5. В какой компании, на ваш взгляд, организационная культура более развита?*
- 6. Что является основанием организационной культуры для специалиста А, специалиста Б?*

## Тема 9. Основы самоорганизации и тайм-менеджмента

### Контрольные вопросы:

1. Понятие и сущность тайм-менеджмента. Способность к применению технологий тайм-менеджмента в процессе самоорганизации.

2. Планирование дня. Три типа ежедневных задач: жесткие, гибкие, бюджетлируемые. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа. Особенности времени как ресурса.

3. Основные способы и методы расстановки приоритетов: матрица Эйзенхауэра, матрица многокритериальной оценки, критерии приоритетности

4. Самоорганизация и самообразование. Распределение рабочей нагрузки. Грамотное распределение рабочей нагрузки. Правила организации эффективного отдыха. Эффективный сон.

5. Самонастройка на решение задач: методы, способы. Эффективное решение больших трудоемких задач. Техника работы с задачами – 13 «слонами». Использование SMART критериев для подзадач.

6. Решение мелких неприятных задач. Модели эффективности. Корпоративное управление эффективностью. Анализ личной эффективности.

### Контрольные задания

#### 1. Упражнения

##### Упражнение № 1. «Матрица Эйзенхауэра»

1. Записать все свои дела на ближайшие 10 дней.

2. Распределить их по группам, используя два основных критерия - важность и срочность.

В а ж н ы е и с р о ч н ы е	В а ж н ы е , н о н е - с р о ч н ы е
С р о ч н ы е , н о н е в а ж н ы е	Н е в а ж н ы е и н е - с р о ч н ы е

##### Упражнение № 2.

«Планирование и анализ использования рабочего времени»

Ситуация: Вы -руководитель фирмы (отрасль, специфику необходимо выбрать самостоятельно)

1. Написать список обязательных дел на неделю (повседневных и вновь появившихся);

2. разбить список на отдельные категории, сгруппировать задачи по рабочим функциям (например, развитие бизнеса, управление подчиненными, повседневные операции и т.п.).

3. в конце дня зафиксировать время, затраченное на выполнение задач. В конце рабочей недели проанализировать, на что именно и сколько ушло времени (воображаемый процесс).

##### Упражнение № 3.

«Аудит времени»

1. Составить сетку затрат своего времени за прошедшую неделю (ниже пример сетки) и проанализировать с точки зрения рациональности использования временных ресурсов;
2. проанализировать, на что и сколько ушло времени;
3. исследовать свои резервы.

День недели	Вид деятельности							Общее время деятельности за день
	Учеба в университете	Общение с друзьями	Общественная работа	Научная работа	Работа (проф.)	Спорт	СРС	
Понедельник								
Вторник								
Среда								
Четверг								
Пятница								
Суббота								
Воскресенье								
Общее время на вид деятельности, час								
Доля время в %								100

#### Упражнение № 4.

Профессиональное становление и развитие личности

Изучив понятие профессиограммы, ее структуру, подходы к ее составлению, представьте описание своей будущей профессии из перечисленного списка. Профессиограмму необходимо оформить в виде таблицы (в тетради).

<b>ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>			
<i>Цели и задачи деятельности</i>	<i>Функции, трудовые операции</i>	<i>Результат (опредмеченная деятельность)</i>	<i>Требования к уровню образования</i>

<b>СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>		
<i>Знания, умения, навык</i>	<i>Личностно-деловые качества</i>	<i>Качества, которые являются противопоказанием</i>

#### 2. Ситуационные задачи

##### Ситуационная задача № 1

Вы, как руководитель подразделения, получили задание организовать подготовку вашего отдела к участию в отраслевой выставке, открывающейся через 3 мес. Вам необходимо определить объем задач, распределить их между сотрудниками, контролировать исполнение и отчитываться о ходе подготовки перед руководством. Какой инструмент (какие инструменты) тайм-менеджмента вы будете использовать в первую очередь для эффективной организации работы?

### **Ситуационная задача № 2.**

Вам поручено запустить новый проект. Но ваши подчиненные жалуются, что им не хватает времени на выполнение всех задач по первому проекту, они и так задерживаются после рабочего дня на 2, а то и 3 часа. Вы подозреваете, что сотрудники используют свое рабочее время неэффективно. Какой техникой тайм-менеджмента необходимо воспользоваться в первую очередь, чтобы подтвердить или опровергнуть ваше предположение? Ответ аргументируйте.

### **Ситуационная задача № 3.**

Один день из жизни менеджера среднего звена. В 9.00 он пришел на работу: Уже приехала Катерина – на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить клиентам сегодня. Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться. Проект А не стартует уже неделю: не даны необходимые указания, Васин и Иванов тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но это же не меньше часа займет, а то и больше. Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет.

Через неделю выставка, на которой должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о готовности. Понятно, что это значит! А так хотелось сегодня сходить в бассейн... Нет, вряд ли получится. И эти постоянные звонки, которые отвлекают! Так, а на какое число назначена презентация? На сегодня. А к ней еще готовиться. И кстати, уточнить, куда ехать. На столе где-то лежит недоправленная программа – надо бы ее перекинуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно? — Да? Да буду через полчаса... Еще и начальство вызывает. Составьте план на день.

#### **3. Кейс-стади**

«Гуров инструктировал компьютерщика, а Крячко думал о том, какие дороги выбирает человек. Вот почему Лев Иванович Гуров — не генерал и не начальник главка, а лишь полковник и опер? На данный вопрос Крячко мог ответить с уверенностью: Гуров самлюбив, порой самовлюблен, но совершенно лишен тщеславия. Дорожит мнением лишь очень ограниченного круга людей, которые ценят человека не за звание и должность, а за профессионализм. За рюмкой Гуров порой болтает: мол, не способен подняться, так как не сможет наверху угождать и приспосабливаться, но это байки для недоразвитых. Ему бы не пришлось на верхнем этаже льстить и врать, такие, как Гуров, везде нужны, терпели бы грешника с его прямой и другими прибабахами.

Он не желает подниматься, так как потеряет свободу, перестанет быть незаменимым. Любого генерала, любого министра можно заменить, никто не заметит. А старшего опера — «важняка» Гурова заменить нельзя, как невозможно заменить певца экстра-класса или первую скрипку в оркестре. Можно одного выгнать и взять другого, только все будут знать, что это не замена, а подмена, фальсификация.

Таким образом, Крячко прекрасно понимал, что Гуров не хочет идти на повышение не из-за боязни с работой не справиться и уж совсем не от скромности, которой не страдал совершенно, а потому что уникальный специалист, будь то водопроводчик или зубной врач, не подчиняется никому. Он свободен. Такого положения в конторе, когда никто — ни министр, ни президент не могли ему приказывать и коли желали воспользоваться его услугами, так могли лишь сделать предложение, а то и попросить, — может достичь лишь специалист экстра-класса».

#### **Задания к кейсу.**

1. *Какого типа профессиональной карьеры придерживается главный герой? Какие субъективные детерминанты влияют на выбор карьерной стратегии ?*

2. *Какие профессиональные ценности могут лежать в основе такого карьерного движения?*



## **Тема 10. Социальная ответственность организации. Этикет деловых отношений**

### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие социальной ответственности менеджмента. Юридическая и социальная ответственность, их взаимосвязь и различие.
2. Концепции социальной ответственности бизнеса: максимальной прибыли, прямого социального действия.
3. Основные виды, функции и принципы современного этикета деловых отношений. Шесть заповедей делового этикета Дж. Ягера.
4. Деловая беседа. Публичное выступление. Деловая переписка. Культура телефонного общения.
5. Офисный этикет. Визиты в офис. Прием посетителей. Ответный визит. Правила для посетителей. Правильное поведение с вышестоящими. Ранг и субординация. Взаимоотношения с коллегами. Стиль отношений с коллегами. Деловая встреча: ее подготовка, ведение, управление конфликтом, подготовка интегративного решения, завершение встречи.
6. Этикетное оформление внешности и гардероба. Стиль одежды и его социальные функции. Консервативный стиль деловой одежды. Свободный стиль одежды. Неофициальный наряд. Аксессуары. Косметика. Разговор об одежде. Подбор гардероба у мужчин и женщин. Торжественная и повседневная одежда. Индивидуальный стиль и этикетные нормы в одежде.
7. Национальные особенности этикета и протокола делового общения. Толерантность и национальный менталитет. Особенности проявления терпимости и ментальности в поведении деловых людей и международный этикет. Этикет и протокол делового общения в различных странах

### **Контрольные задания**

#### **1. Тестовые задания (выберите правильный ответ и обоснуйте его)**

##### **1. Корпоративная социальная ответственность тождественна с понятием:**

- а) корпоративная ответственность;
- б) благотворительность;
- в) социальные инвестиции;
- г) социальные гарантии.

##### **2. Социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта или услуги, добровольно берет на себя обязательства перед обществом в следующем:**

- а) достижении максимальной прибыли;
- б) расширении рабочих мест;
- в) благотворительности;
- г) совершенствовании техники и внедрение новых технологий.

##### **3. Социальная ответственность означает принятие бизнесом обязательств:**

- а) закрепленных законодательно;
- б) сверх установленных законодательством норм;
- в) согласно Кодексу корпоративного поведения;
- г) в отношении благотворительности.

##### **4. Преимущества реализации социальной ответственности компании:**

- а) укрепление репутации компании;
- б) повышение рисков компании;
- в) повышение инвестиционной привлекательности бизнеса;
- г) повышение лояльности сотрудников.

**5. Социально партнерство – это:**

- а) партнерство общественных организаций между собой;
- б) партнерство работодателей и работников в лице профсоюзов;
- в) партнерство государства, работодателей и профсоюзов;
- г) партнерство работодателей и органов государственной и муниципальной власти в решении социальных проблем.

**6. Определите третью фазу деловой беседы:**

- а) опровержение доводов собеседника;
- б) аргументирование;
- в) передача информации;
- г) принятие решения.

**7. Выберите один из этапов фазы передачи информации:**

- а) «перехватывание» инициативы;
- б) формирование предварительного мнения;
- в) пробуждение интереса к беседе;
- г) обсуждение проблем.

**8. К какой фазе относятся требования: опыт, деликатность и внимание к собеседнику?**

- а) аргументации;
- б) принятия решения и завершения беседы;
- в) нейтрализации замечаний собеседников;
- г) передача информации.

**9. При приеме подчиненных работник должен:**

- а) не проявлять откровенной симпатии и антипатии;
- б) затрагивать темы политики, религии или расовой принадлежности;
- в) избегать в беседах поддержания злословия в адрес отсутствующих;
- г) без причины отказываться от обсуждения предписанной темы.

**10. Как называется процесс взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью и опытом, предполагающим достижение определенного результата?**

- а) деловые совещания и собрания;
- б) публичные выступления;
- в) деловые переговоры;
- г) деловая беседа.

**11. Оптимальными днями для переговоров являются:**

- а) вторник, среда, четверг;
- б) понедельник, среда, пятница;
- в) вторник, четверг, пятница;
- г) понедельник, вторник, среда.

**12. При каком методе ведения переговоров достигается согласие между партнерами?**

- а) вариационный метод;
- б) метод сотрудничества;
- в) компромиссный метод;
- г) метод интеграции.

**13. К какому типу совещаний относится использование новых идей, разработка перспективных направлений деятельности?**

- а) информативное собеседование;
- б) совещание с целью принятия решения;
- в) научное совещание;
- г) творческое совещание.

**14. Какие виды совещаний различают по сфере применения?**

- а) симпозиумы;
- б) митинги;
- в) съезды партий;
- г) пленумы.

**15. Определите виды совещаний по назначению:**

- а) технические;
- б) финансовые;
- в) творческие;
- г) кадровые.

**16. Найдите неверный этап подготовки к выступлению:**

- а) организация логической канвы;
- б) поиск формы сообщения;
- в) передача информации;
- г) репетиция.

**17. Что относится к установлению «сверхзадачи» (главной мысли)?**

- а) поиск формы выступления;
- б) подготовка выступления;
- в) организация логической канвы;
- г) воздействие на эмоции.

**18. Какие правила нужно соблюдать при общении с переводчиком?**

- а) говорить быстро и напористо;
- б) сопровождать речь идиоматическими оборотами;
- в) использовать профессиональную лексику;
- г) произносить не более одного-двух предложений подряд.

## 2. Упражнения

### Упражнение № 1.

Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составляющая часть национального стиля менеджмента. Известное выражение: «Прцветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высокого уровня жизни населения. Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы её реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующих социально – ориентированный менеджмент этой фирмы:

- доходы от покупателя – источник инвестиций в научно- исследовательские и опытно-промышленные работы (НИОПР) и оборудование;
- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- главная цель компании – её развитие;
- часть прибыли в виде налога пойдёт на пользу общества;
- компания получает уважение в местном обществе;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли пойдёт на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
- развитие фирмы ведёт к увеличению занятости населения;
- покупатель получает надёжного поставщика.

### Упражнение № 2. «Телефонные разговоры»

Телефонные разговоры - одна из важнейших форм коммуникаций. Не только руководители, но и многие сотрудники затрачивают на них большое количество времени. От умения правильно вести деловые разговоры по телефону во многом зависит успех коммуникаций, имидж работника и всей организации.

*Инструкция:* Перед Вами 25 фраз, которые были сказаны служащими Вашей организации при беседе с Вашими клиентами. Оцените каждую из них. Если Вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее знаком «+», а если отрицательное - знаком «-».

#### Опросник

1. «Доброе утро. Это коммерческий банк " ВТБ ". У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу помочь Вам?»
2. «Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов».
3. «Доброе утро, банк "ВТБ".
4. «Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?»
5. «Спасибо за звонок. Звоните чаще!»
6. «Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем Вам помочь не могу».
7. «Доброе утро, отдел снабжения».
8. «Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил Вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?»
9. «Извините, что я заставил Вас ждать. Чем я могу помочь Вам?»
10. «Я понимаю Вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу помочь Вам?»
11. «Так, кого Вы ждете?»
12. «Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией».
13. «Спасибо. При случае я позвоню Вам».
14. «Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду Вашего звонка. Спасибо за звонок».
15. «Расскажите, как это случилось».

16. «Рад Вашему звонку. Как у Вас дела?»  
 17. «Да, это я. Хочу Вам сообщить неприятную информацию».  
 18. «Извините, пожалуйста. Я принимаю загородную телефонограмму. Можно, я перезвоню Вам через 10 минут?»  
 19. «К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает».  
 20. «Спасибо за звонок. Такого человека, как Вы, мы готовы выслушать всегда».  
 21. «Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку».  
 22. «Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня».  
 23. «Здравствуйте, банк "ВТБ", у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю».  
 24. «Вы не правы. Однако что Вы скажете про акции нашего банка?»  
 25. «Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я Вам позвоню. Спасибо за звонок».

**Обработка результатов:** Используя «ключ» теста, подсчитайте количество несовпадений с Вашими ответами.

варианты ответов	номера вопросов												
	+	1		3	4					9	10		
-		2			5	6	7	8			11	12	13
варианты ответов	номера вопросов												
	+	14		16		18					23		25
-		15		17		19	20	21	22		24		

**Интерпретация результатов:** Если выявлено более трех несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров у данного лица дела обстоят не совсем благополучно. Прежде чем допускать такого работника до телефона, он должен пройти специальный тренинг.

### Упражнение № 3

«Знакомы ли Вы с правилами хорошего тона»

Цель - проверить знание правил хорошего тона. Выберите один из вариантов.

1. Вы садитесь за стол, который сервирован разными столовыми приборами. В центре возвышается белая накрахмаленная салфетка. Что Вы станете с ней делать?

- развернете и положите на колени;
- заткнете за воротник.

2. Перед Вами несколько ножей и вилок. Какими приборами Вы воспользуетесь сначала?

- теми, что лежат дальше от тарелки;
- теми, что лежат ближе к тарелке.

3. В гостях за обеденным столом гость-мужчина сидит в окружении женщин, т.е. слева и справа от него находятся женщины. Кому из них он должен уделять преимущественное внимание?

- той, что сидит слева от него;
- той, что сидит справа.

4. Вам подали второе блюдо:

- следует сразу разрезать мясо на более мелкие части;
- постепенно отрезать мелкие кусочки.

5. Можно ли в гостях второй раз взять понравившееся кушанье?

- да;
- нет.

6. Если Вы хотите попробовать кушанье, которое стоит далеко от Вас, то:

- Вы сами потянетесь за ним;
- попросите передать его Вам.

7. В гостях Вы съедите все, что положили на свою тарелку, даже если не хотите:

а) да;

б) нет.

8. Если Вам не нравится предлагаемая хозяйкой еда, Вы поблагодарите ее и откажитесь:

а) не объясняя причин;

б) объясните причину отказа.

9. Считаете ли Вы, что хлеб из хлебницы надо брать:

а) вилкой;

б) рукой.

10. Вы обедаете в ресторане, где Вас обслуживает официант. Вы закончили есть второе и хотите показать официанту, чтобы он убрал прибор. Для этого:

а) положите нож и вилку на тарелку параллельно друг другу ручками вправо;

б) положите нож и вилку острыми концами в тарелку.

Обработка результатов: Подсчитайте количество баллов, используя ключ

Вариант ответа	Номер вопроса									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	5	5	0	0	5	0	5	5	0	5
б	0	0	5	5	0	5	0	0	5	0

Интерпретация результатов:

45-50 баллов - отлично;

35-40 - хорошо;

25-30 - удовлетворительно;

0-20 баллов - плохо.

**Упражнение № 4.** Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе Менеджеров (По Питеру Друкеру)	Пути их решения
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам. Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль). Забота о собственной карьере, положений в ущерб интересам своих подчинённых, присвоение себе заслуг других. Сокрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.	

Оцените мнение П. Друкера:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их на правой стороне страницы.

2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.

3. Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретить у российских менеджеров, как их определить?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Кейс-стади

#### Кейс-стади № 1. Дело «Mannesmann»

*Ознакомьтесь с ситуацией.* В 2004 году в Германии состоялся самый громкий судебный процесс по делу о финансовых злоупотреблениях за всю послевоенную историю страны. На скамье подсудимых бывшие руководители одного из крупнейших германских холдингов – промышленного концерна Mannesmann, который после поглощения в 2000 году британской телекоммуникационной компанией Vodafone в течение года был распродан по частям и прекратил свое существование. Среди обвиняемых – бывший глава холдинга, его предшественник, бывший член Наблюдательного совета холдинга и нынешний глава одного из ведущих частных банков страны, а также другой бывший член наблюдательного совета холдинга, который по совместительству занимал пост председателя профсоюза металлистов. Всех их обвиняют в получении огромных компенсационных выплат в результате сделки Mannesmann и Vodafone. По мнению обвинителей в данном случае речь идет о банальной взятке руководителям, которые согласились на слияние, закончившееся ликвидацией немецкого концерна и сокращением множества рабочих мест. Сами обвиняемые настаивают на своей невинности, указывая, что практика выплаты компенсаций присуща свободной рыночной экономике.

Компания Mannesmann – диверсифицированная промышленная группа, сфера интересов которой простиралась от производства труб и машиностроения до инжиниринга и телекоммуникаций.

В 1999 году Mannesmann купила крупного британского оператора мобильной связи компанию Orange (на нее приходилось 17% рынка сотовой связи Великобритании). В ответ на вторжение немецкого концерна на британский рынок менеджмент Vodafone предложил купить Mannesmann. Руководство концерна первоначально сопротивлялось, что удвоило сумму, которую британцы готовы были заплатить. И после того, как она достигла 200 млрд. долл, немцы сломались – это была рекордная сумма за всю историю рынка слияний и поглощений. После сделки началась продажа подразделений Mannesmann.

#### ***Ответьте на следующие вопросы:***

1. Являются ли на ваш взгляд правомерным действия топ-менеджеров немецкого холдинга?
2. Как соотносятся действия топ-менеджеров с англо-саксонской и немецкой корпоративной культурой? Укажите основные конфликтные линии между двумя типами националь-

ных корпоративных культур на примере дела «Mannesmann». Выскажите аргументы в защиту действий топ-менеджеров компании Mannesmann.

3. Оцените Дело «Mannesmann» с позиций различных стейкхолдеров?

**Кейс-стади № 2.** Рассмотрите результаты стратегии социальной ответственности на примере компании Burger King Corporation. Эта американская компания - владелец сети ресторанов быстрого питания. Более чем в 76 странах мира работают свыше 12 тыс. ресторанов, которые обслуживают около 12 млн посетителей ежедневно. При этом только 1300 ресторанов принадлежит компании, а остальные работают по франчайзингу

1. В процессе своей деятельности компания столкнулась с проблемой негуманного отношения к животным. Решить эту проблему компания попыталась с привлечением сторонних специалистов. Как отмечает Стивен Гровер вице-президент компании: «Мы создали и консультационную комиссию, которая бы высказывала бы, отбирала и изучала идеи касающиеся деятельности компании в сфере защиты животных. ...Консультационная группа помогает нам разбирать поступающие предложения, порой противоречащие друг другу, и дает им научную оценку. Это вселяет в нас уверенность, что наши общественные инициативы оправданны и действительно полезны». Все члены комиссии - добровольцы, большинство - из научных кругов. Комиссия занимается разработкой научно обоснованных рекомендаций. Так, в 2007 г., компания выдвинула новые стратегические цели и объявила, что постепенно будет закупать яйца на птицефабриках, где кур не держат в клетках. Цель компании увеличить число яиц с таких фабрик до 5% во всех ресторанах сети. Так же компания поставила своей целью закупать 10 % свинины у производителей, которые не держат животных в тесных одиночных загонах. Этими мероприятиями компания хотела стимулировать фермеров создавать более гуманные условия для выращивания животных. Хотя новая стратегия компании широко не афишировалась, она вызвала сопротивление поставщиков сырья. Тем не менее этот инцидент вызвал столь широкий общественный резонанс, что на компанию обрушился шквал благодарственных звонков и писем от потребителей, что в конечном счете привело к значительному приросту выручки компании и повышению ее рыночной стоимости.

**Ответьте на следующие вопросы:**

1. Рассмотрите результаты стратегии социальной ответственности на примере компании Burger King Corporation. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды организации. Каковы сильные стороны организации. Каковы внешние факторы, открывающие новые возможности развития организации.

2. Укажите место и роль социальной ответственности в системе корпоративного управления посредством корректировки и увязки функциональных стратегий (политик) компании в соответствии со стратегией социальной ответственности.

3. В какие функциональные стратегии компания интегрирует социальную ответственность (в регламентирующих проявление социальной ответственности документах по отношению к отдельным заинтересованным лицам).

### **Вопросы к зачету**

1. Понятие менеджмента и его роли в общественном развитии. Предмет и метод науки управления.
2. Управленческие революции. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления.
3. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Идеи Г. Форда.
4. Административная (классическая) школа менеджмента. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера.
5. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты.
6. Эмпирический подход. Теория социальных систем.

7. Школа науки управления. Системный подход к управлению. Ситуационный подход к управлению.
8. Новейшие исторические тенденции. Развитие управленческой мысли в отечественной науке.
9. Организация как система. Определение и общие характеристики организаций.
10. Понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность, подвижность, неопределенность.
11. Основные переменные внутренней среды организации: цели, структура, задачи, технология, люди.
12. Методы анализа внешней и внутренней среды. SWOT-анализ, методика его проведения, матрица Ансоффа.
13. Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Жизненный цикл технологии, продукта и рынка. Особенности управления организацией на разных стадиях жизненного цикла
14. Планирование как стадия процесса управления: постановка целей, прогнозирование, стратегическое и текущее планирование.
15. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга.
16. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости (равенства); теория постановки целей; модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация. Системы экономического стимулирования.
17. Контроль и регулирование в системе менеджмента. Виды, формы и стадии контроля. Этапы процесса контроля. Бюрократический и децентрализованный контроль. Всеобщее управление качеством (TQM). Методы и приемы TQM. Характеристики эффективного организационного контроля.
18. Коммуникации в управлении. Система коммуникаций в организации: между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями, между руководителем и подчиненными.
19. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Невербальные коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Развитие индивидуальных навыков коммуникации
20. Сущность процесса принятия управленческих решений, структура и элементы. Классификация управленческих решений.
21. Целевая ориентация управленческих решений. Социально-психологические и этические основы принятия решений. Определение проблем в процессе принятия решений.
22. Разработка управленческих решений в условиях определенности. Понятие игры с природой.
23. Принятие решений в условиях полной неопределенности. Принятие решений в условиях риска. Критерии Сэвиджа, Вальда, Лапласа. Критерий Гурвица – компромиссный способ принятия решения. Выбор решения с помощью дерева решений (позиционные игры).
24. Правила принятия управленческих решений. Анализ слепых зон М. Портера.
25. Рассмотрение противоположных вариантов. Расширение поля выбора. Бенчмаркинг решений. Использование базовых приоритетов. Этика в принятии управленческих решений
26. Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом.
27. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Понятие, цель, основные направления кадровой политики.
28. Планирование потребности в персонале. Способы покрытия потребности в персонале.
29. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Адаптация работника на производстве



30. Управление карьерой в организации. Развитие персонала: Понятие, цели и принципы развития персонала.
31. Понятие, функции и система оценки персонала. Критерии, этапы оценки. Методы оценки персонала. Аттестация персонала: Понятие, цели и виды аттестации.
32. Понятие власти и влияния. Типы власти. Формы власти и влияния .
33. Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса.
34. Концепции лидерского поведения: три стиля руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон.
35. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства.
36. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель «путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.
37. Ситуационный анализ характера эффективного лидера: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений, интерактивное руководство, сервисное руководство, коучинг.
38. Классификации управленческих ролей. Делегирование полномочий в системе менеджмента.
39. Сущность и природа конфликтов в коллективе на предприятии.
40. Модели поведения и типы конфликтных личностей
41. Типология причин конфликта в организации: объективные и субъективные, первичные и производные, главные и второстепенные, истинные и вымышленные. Повод и провокация.
42. Стадии развития конфликта: предконфликтная ситуация, инцидент, конфликт, стадия разрешения конфликта и послеконфликтная ситуация..
43. Классификация конфликтов в организации в зависимости от: сферы возникновения, по отношению к иерархической структуре, по отношению к субъекту, количества конфликтующих сторон, по последствиям, по отношению к объекту конфликта, по управляемости, по степени осознанности, по возможности установления причин конфликта.
44. Основные формы управления конфликтами в организации: профилактика, разрешение, подавление и манипулирование. Связь форм управления конфликтами и устранения причин конфликта в организации.
45. Функции, свойства и виды организационной культуры. Содержание и структура организационной культуры. Знаково-символическая составляющая организационной культуры.
46. Подходы к типологии, классификации и диагностике организационной культуры.
47. Особенности организационной культуры в организациях различных сфер деятельности.
48. Факторы, влияющие на специфику организационной культуры. Влияние факторов внешней и внутренней среды на характер культуры и взаимосвязь ее элементов. Факторы прямого и косвенного внешнего воздействия. Основные элементы внешней среды для организаций.
49. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение персонала и эффективность деятельности организации
50. Технологии управления организационной культурой. Корпоративное мероприятие как технология управления организационной культурой.
51. Понятие и сущность тайм-менеджмента. Способность к применению технологий тайм-менеджмента в процессе самоорганизации.
52. Планирование дня. Три типа ежедневных задач: жесткие, гибкие, бюджетлируемые. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа. Особенности времени как ресурса.
53. Основные способы и методы расстановки приоритетов: матрица Эйзенхауэра, матрица многокритериальной оценки, критерии приоритетности

54. Самоорганизация и самообразование. Распределение рабочей нагрузки. Грамотное распределение рабочей нагрузки. Правила организации эффективного отдыха. Эффективный сон.
55. Самонастройка на решение задач: методы, способы. Эффективное решение больших трудоемких задач. Техника работы с задачами – 13 «слонами». Использование SMART критериев для подзадач.
56. Решение мелких неприятных задач. Модели эффективности. Корпоративное управление эффективностью. Анализ личной эффективности.
57. Понятие социальной ответственности менеджмента. Юридическая и социальная ответственность, их взаимосвязь и различие.
58. Концепции социальной ответственности бизнеса: максимальной прибыли, прямого социального действия.
59. Основные виды, функции и принципы современного этикета деловых отношений. Шесть заповедей делового этикета Дж. Ягера.
60. Деловая беседа. Публичное выступление. Деловая переписка. Культура телефонного общения.
61. Офисный этикет. Визиты в офис. Прием посетителей. Ответный визит. Правила для посетителей. Правильное поведение с вышестоящими. Ранг и субординация. Взаимоотношения с коллегами. Стиль отношений с коллегами. Деловая встреча: ее подготовка, ведение, управление конфликтом, подготовка интегративного решения, завершение встречи.
62. Этикетное оформление внешности и гардероба. Стиль одежды и его социальные функции. Консервативный стиль деловой одежды. Свободный стиль одежды. Неофициальный наряд. Аксессуары. Косметика. Разговор об одежде. Подбор гардероба у мужчин и женщин. Торжественная и повседневная одежда. Индивидуальный стиль и этикетные нормы в одежде.
63. Национальные особенности этикета и протокола делового общения. Толерантность и национальный менталитет. Особенности проявления терпимости и ментальности в поведении деловых людей и международный этикет. Этикет и протокол делового общения в различных странах

## Учебная литература

1. Акмаева, Р.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунёв. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 442 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>

2. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>

3. Грозова, О.С. Общий менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.С. Грозова ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2017. - 96 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=477379>

4. Веснин, В.Р. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В.Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Проспект, 2015. - 613 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=251693>

5. Семенова, И.И. История менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.И. Семенова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 199 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115181>

6. Гладков, И.С. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.С. Гладков. - 3-е изд. - Москва : Проспект, 2015. - 190 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=454294>

*Учебное издание*

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

*Сборник заданий для текущего контроля знаний  
обучающихся очной формы обучения*

Составители: *Сафонова Светлана Геннадиевна,  
Шейхова Марина Сергеевна*

**Издаётся в авторской редакции**

**Издаётся в авторской редакции**

Подписано в печать 30.05. 2019 г.  
Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Ризография  
Усл. п.л. 4,1. Уч.-изд. л. 4,2. Тираж 100. Заказ 47-7549.

Отпечатано в Издательско-полиграфическом комплексе «Колорит»  
346430, г. Новочеркасск, пр. Платовский 82 Е  
тел: 8(8635) 226-442, 8-952-603-0-609, center-op@mail.ru