

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Первякова Светлана Валерьевна

Должность: Директор колледжа СКФУ в г. Ставрополе

Дата подписания: 18.06.2026 16:58:34

Уникальный программный ключ:

63a18c373da05c089b08fcc89c468af30190017

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»

Колледж СКФУ в г. Ставрополе

УТВЕРЖДАЮ

Директор института экономики и управления,
д-р экон. наук, профессор
Ушвицкий Л.И.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине **ОП.10 Менеджмент**

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Форма обучения очная

Ставрополь

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1. Область применения

Фонд оценочных средств (ФОС) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации предназначен для оценивания знаний, умений, уровня сформированности компетенций студентов, обучающихся по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике по дисциплине ОП.10 Менеджмент.

ФОС составлен на основе ФГОС СПО и рабочей программы дисциплины ОП.03 «Менеджмент».

Промежуточная аттестация по дисциплине предусмотрена в форме дифференцированного зачета с выставлением отметки по системе «отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно».

1.2. Планируемые результаты освоения (учебной) дисциплины

умения:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса;
- формулировать стратегические и тактические цели организации в процессе планирования ее деятельности; применять на практике существующий опыт в области разработки различных видов стратегии;
- применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;
- оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя современные управленческие технологии практического обучения, включая кейс-метод;
- учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру.

знания:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- научные подходы к управлению;
- принципы построения и основные виды организационной структуры управления;
- элементы внешней и внутренней среды организации;
- жизненный цикл организации и его отдельные фазы;
- содержание следующих функций менеджмента в рыночной экономике: планирование, организация, координация, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта;
- этапы процесса принятия и реализации управленческих решений; методы решения проблем в организации;
- принципы и психологические особенности делового общения, элементы деловой этики, элементы организационной культуры;
- элементы функционального менеджмента.

общие компетенции:

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности

ОК 6 Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей, в том числе с учетом

гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения

1.3. Формы контроля и оценивания

Предметом оценки служат умения и знания, предусмотренные ФГОС по дисциплине, направленные на формирование общих компетенций.

Таблица 1 Контроль и оценка освоения (учебной) дисциплины по темам (разделам)

Элемент учебной дисциплины	Формы контроля и оценивания			
	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Методы оценки	Проверяемые ПК, ОК	Методы оценки	Проверяемые ПК, ОК, У, З
Раздел 1. Основы менеджмента			дифференцированный зачёт	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06
Тема 1.1 Введение. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности	Устный опрос (собеседование)	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Тема 1.2. История развития менеджмента как науки об управлении	Устный опрос (собеседование) Кейс-стади	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Тема 1.3. Сущность и характерные черты современного менеджмента	Устный опрос (собеседование) Анализ Кейс-стади	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Тема 1.4. Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации	Устный опрос (собеседование) Анализ Кейс-стади Тестирование	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Раздел 2. Управление организацией				
Тема 2.1. Цикл менеджмента	Устный опрос (собеседование)	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Тема 2.2. Планирование в системе менеджмента	Устный опрос (собеседование) Практические задания Деловая игра	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Тема 2.3. Организация и типы организационных структур	Устный опрос (собеседование) Решение ситуационных задач	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		

Тема 2.4 Мотивационная политика организации	Устный опрос (собеседование) Практические задания Кейс-стади	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Тема 2.5 Контроль: этапы, виды и правила	Устный опрос (собеседование)	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Раздел 3. Эффективное управление персоналом организации				
Тема 3.1 Методы управления и их характеристика	Устный опрос (собеседование) Кейс-стади	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Тема 3.2 Стили руководства	Устный опрос (собеседование) Тестирование	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Раздел 4. Связующие процессы в управлении				
Тема 4.1 Управленческие решения: процесс принятия и реализации	Устный опрос (собеседование) Кейс-стади	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		
Тема 4.2 Коммуникации в менеджменте	Устный опрос (собеседование) Кейс-стади	ОК01, ОК2, ОК 04, ОК 05, ОК 06		

2. Оценочные средства текущего контроля успеваемости и критерии оценки

2.1. Вопросы для устного опроса (собеседования)

Тема 1.1. Введение. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности

1. Какие различия существуют в понятиях «менеджмент», «управление» и «руководство»?
2. Какие аспекты включает понятие «менеджмент»?
3. Какие категории используются в теории и практике менеджмента?
4. Какие факторы влияют на становление и развитие менеджмента в России?
5. Какая из концепций управления сыграла решающую роль в развитии научного менеджмента?

Тема 1.2. История развития менеджмента как науки об управлении

1. Основные этапы развития менеджмента.
2. Назовите наиболее распространенные и известные подходы к формированию школ менеджмента.
3. Сформулируйте современный взгляд на классификацию подходов к менеджменту.
4. Какова роль промышленной революции в становлении управления?
5. Основные направления развития американской модели менеджмента. В чем ее положительные и отрицательные стороны?
6. Особенности японской модели менеджмента. Под влиянием каких факторов формировалась данная модель?

7. В чем отличие европейской модели менеджмента от американской и японской?
8. Какие принципы администрирования применялись в классической школе менеджмента?
9. Что лежит в основе поведенческих концепций в менеджменте?

Тема 1.3. Сущность и характерные черты современного менеджмента

1. Содержание гуманистической концепции в современных условиях.
2. Основные отличия старой и новой концепции управления.
3. В чем заключается ситуационный подход к управлению?
4. Как реализуется процессный подход в менеджменте?
5. Понятие “менеджмент”, его основные категории, используемые в теории и практике.
6. Основные факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике.
7. Принципы эффективного менеджмента.
8. Связь фаз промышленного развития и сложности рыночного окружения с методами менеджмента

Тема 1.4: Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации

1. Что представляет собой организация как система?
2. Формальные и неформальные организации.
3. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла организации.
4. Среда косвенного и прямого воздействия. Факторы внешней среды организации.
5. Что Вы понимаете под внутренней средой организации?
6. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации.
7. Перечислите и проанализируйте основные факторы внутренней среды (на примере какой-либо известной организации).
8. Что такое «контактные аудитории»? Приведите примеры.
9. Как технологическая среда способна влиять на фирму?

Тема 2.1. Цикл менеджмента

1. Какова сущность цикла менеджмента?
2. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?
3. В связи с чем отдельные функции управленческого цикла взаимосвязаны и взаимообусловлены?
4. Как осуществляется планирование деятельности предприятия?
5. В чем особенность организационной составляющей цикла менеджмента?
6. Стадии жизненного цикла организации

Тема 2.2. Планирование в системе менеджмента

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Какие виды планирования вы знаете?
3. Что представляет собой стратегическое планирование?
4. Какие виды управленческой деятельности можно выделить в рамках процесса стратегического планирования?
5. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
6. Какие моменты следует отразить в миссии?
7. В чем состоит значение миссии для организации?
8. Назовите наиболее распространенные направления разработки целей в организации.
9. Каковы основные требования к правильному формулированию целей организации?
10. Что включает в себя анализ внешней среды организации?
11. Какие факторы необходимо рассматривать при анализе внутренней среды организации?
12. Назовите характерные черты тактического плана.
13. Какие управленческие инструменты способствуют реализации стратегического плана?

Тема 2.3. Организация и типы организационных структур

1. Что такое организация?
2. Что вы понимаете под структурой управления?
3. Какие связи между элементами структуры вы знаете?
4. Перечислите элементы структуры управления.
5. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
6. Назовите основные цели делегирования.
7. Перечислите основные этапы и принципы эффективного делегирования.
8. Дайте определения понятиям делегирования и ответственности.
9. Что представляют собой полномочия?
10. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
11. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
12. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
13. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
14. Назовите основные требования к организационным структурам.
15. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
16. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
17. Дайте характеристику линейно-функциональной структуре управления.
18. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?
19. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.

Тема 2.4. Мотивационная политика организации

1. Перечислите основные критерии мотивации.
2. Что такое мотив, мотивация?
3. Какие виды потребностей вы знаете?
4. Что вы понимаете под понятием «вознаграждение»?
5. Назовите основные стадии процесса мотивации.
6. В чем сущность теории Д. Мак-Грегора?
7. Раскройте содержание теории мотивации Абрахама Маслоу.
8. Какие методы мотивации Вам известны?

Тема 2.5. Контроль: этапы, виды и правила

1. Что такое контроль? Какие подфункции включает контроль?
2. Что понимается под стандартами контроля. Приведите примеры стандартов.
3. Какие линии поведения менеджера возможны после проведения контроля?
4. Какие негативные последствия может повлечь неправильная система контроля?
5. Приведите характеристики эффективного контроля.

Тема 3.1. Методы управления и их характеристика

1. Методы управления: понятие, классификация, взаимосвязь и взаимозависимость.
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления.
3. Что представляют собой социально-психологические методы управления?
4. Как воздействуют экономические методы управления?

Тема 3.2. Стили руководства

1. Стили руководства: понятие, классификация, виды.
2. Факторы, влияющие на формирование стиля управления.
3. Эффективность различных стилей управления.

Тема 4.1. Управленческие решения: процесс принятия и реализации

1. Управленческие решения: понятие, виды.
2. Типы решений. Требования, предъявляемые к ним.
3. Методы принятия решений.
4. Уровни принятия решений.
5. Рациональное решение и этапы выработки.

Тема 4.2. Коммуникации в менеджменте

1. Коммуникации в организации: понятие, виды.
2. Коммуникационная структура управления организацией.
3. Виды управленческой информации.

Критерии оценивания:

Оценка «отлично» выставляется студенту, если студентом использована правильная структура ответа, выводы опираются на факты, видно понимание ключевой проблемы, выделяются понятия, выявлено умение переходить от частного к общему, видна чёткая последовательность.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если структура ответа не всегда удачна, предложения не совершенны лексически, упущены факты, ключевая проблема не совсем понята, встречаются ошибки в деталях или фактах, имеются логические неточности.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если отсутствуют элементы ответа, сбивчивое повествование, незаконченные предложения, упускаются важные факты, ошибки в выделении ключевой проблемы, частичное нарушение причинно-следственных связей.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если выявляется неумение сформулировать вводную часть и большинство важных фактов отсутствует, выводы не делаются, неумение выделить ключевую проблему, выявляется незнание фактов и деталей, не понимает причинно-следственных связей.

2.2. Комплект тестовых заданий для контрольного среза № 1

1. Понимание термина «угрозы и возможности»

- а) буквальном смысле
- б) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
- в) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
- г) художественный образ

2. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:

- а) технология
- б) цели
- в) стратегия
- г) миссия

3. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.

- а) М.Портер
- б) Г. Саймон
- в) Б. Карлофф
- г) П. Друкер

4. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли

- а) Б. Карлофф
- б) М.Портер

в) Г. Саймон

5. Составляющие внешней среды

- а) микроокружение
- б) мегаокружение
- в) макроокружение
- г) миниокружение

6. SWOT-анализ включает ...

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
- г) все отмеченное выше

7. Различия STEP и SWOT анализов:

- а) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

8. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...

- а) окружение не будет изменяться
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения

9. Исходный этап процесса стратегического управления

- а) анализ среды
- б) определение миссии фирмы
- в) определение целей фирмы
- г) выработка стратегий поведения фирмы на рынке

10. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия

- а) принцип конкурентоспособности
- б) динамический принцип и принцип сравнительного анализа
- в) метод наблюдения
- г) системный подход
- д) принцип учета специфики предприятия
- е) сравнительный подход
- ж) комплексный анализ

11. Стратегическая зона хозяйствования — это ... зона наибольшего хозяйственного риска

- а) перспективный сегмент рынка
- б) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
- в) свободная экономическая зона

12. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.

- а) высокого
- б) низкого
- в) среднего

13. Конкуренция между городами возникает по поводу ...

- а) привлечения квалифицированных кадров
- б) привлечения капиталов
- в) привлечения капиталов и кадров
- г) продажи продукции, производимой на территории данных городов

14. *Центральная компетенция — это ...*

- а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
- б) компетенция управленческого персонала фирмы
- в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
- г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

15. *К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?*

- а) сильные стороны
- б) слабые стороны
- в) возможности
- г) угрозы

15. *Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем — это ...*

- а) STEP – анализ
- б) SWOT- анализ
- в) управленческий анализ
- г) проблемный анализ

16. *SWOT-анализ происходит на ... ступени ситуационного анализа.*

- а) 1-й
- б) 2-й
- в) 3-й
- г) 4-й
- д) 5-й

17. *Форма представления результатов ситуационного анализа включает:*

- а) мнения специалистов
- б) анализ конкурентной силы
- в) таблица профиля среды организации
- г) главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
- д) индикаторы стратегической деятельности
- е) публикации по проблемам организации

18. *Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой*

- а) «Бритва Якокка»
- б) «Бритва Оттава»
- в) «Бритва Оккама»
- г) «Бритва Джилетт»

19. *Основные виды деятельности в цепочке ценностей:*

- а) материально-техническое обеспечение
- б) продажи
- в) закупки
- г) управление людскими ресурсами
- д) производство
- е) коммуникации
- ж) анализ конкурентоспособности

20. *Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации*

- а) уровень специализации поставщика
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения
- г) последовательность в разработке продуктов
- д) рост доходов ниже среднего

21. Характеристики корневых компетенций фирмы:

- а) они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
- б) их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
- в) они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
- г) это знания, умения и положение фирмы на рынке
- д) это совокупность определенных ключевых факторов успеха
- е) все перечисленные
- ж) правильных ответов нет

22. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:

- а) цели
- б) бизнес-процессы
- в) технология
- г) люди
- д) миссия
- е) власть
- ж) стратегия
- з) культура организации
- и) структура

Ключи к тестам:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
в	б,в,г	б	б	а,в,г	г	б	в	а	б,г,д,ж	б
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
б	в	г	а,б	б	б,г,д	в	а,б,в,д	а,б	а,б,в	д, ж

2.3. Комплект тестовых заданий для контрольного среза № 2

1. Авторитарный стиль руководства характеризуется:

- А) почти полной свободой для подчиненных в выборе рабочих задач и контроле над своей работой;
- Б) не навязыванием своей воли подчиненным, созданием климата, где люди мотивируют себя сами;
- В) достаточным объемом власти для навязывания своей воли исполнителям.

2. Демократический стиль руководства характеризуется:

- А. достаточным объемом власти для навязывания своей воли исполнителям;
- Б) почти полной свободой для подчиненных в выборе рабочих задач и контроле над своей работой;
- В) ненавязыванием своей воли подчиненным, созданием климата, где люди мотивируют себя сами.

3. Либеральный стиль руководства характеризуется:

- А) достаточным объемом власти для навязывания своей воли исполнителям;
- Б) не навязыванием своей воли подчиненным, созданием климата, где люди мотивируют себя сами;
- В) почти полной свободой для подчиненных в выборе рабочих задач и контроле над своей работой.

4. Согласно «теории жизненного цикла» Херси и Бланшара, стиль лидерства «указания» подразумевает:

- А) высокую степень ориентации на человеческие отношения и на задачу;
- Б) высокую степень ориентации на человеческие отношения и низкую на задачу;
- В) низкую степень ориентации на человеческие отношения и высокую на задачу;
- Г) низкую степень ориентации на человеческие отношения и на задачу.

5. При неоднозначной, но структурированной задаче, согласно подходу «путь - цель» Митчелла и Хауса, предпочтительным стилем лидерства будет:

- А) инструментальный стиль;
- Б) стиль поддержки;
- В) стиль, поощряющий участие;
- Г) ни один из выше перечисленных.

6. Среди теорий лидерства нет:

- А) ситуационной;
- Б) межкультуральной;
- В) поведенческой;
- Г) великих людей

7. Основными принципами делегирования полномочий являются:

- А) подкрепление правом принятия управленческих решений определение конкретных рамок выданных полномочий обеспечение целенаправленной информацией;
- Б) наличие лица, которому без ущерба для дела можно передать функции подкрепление правом принятия управленческих решений, определение конкретных рамок выданных полномочий, обеспечение целенаправленной информацией;
- В) наличие лица, которому без ущерба для дела можно передать функции подкрепление правом принятия управленческих решений, обеспечение целенаправленной информацией.

8. При делегировании руководителем своих функций подчиненным, ответственность перед высшим руководством за их выполнение:

- А) сохраняется за руководителем;
- Б) полностью ложится на подчиненного;
- В) распределяется в зависимости от обстоятельств;
- Г) распределяется поровну между руководителем и подчиненным.

9. Делегирование в управлении означает:

- А) передачу подчиненными задач и ответственности за их исполнение;
- Б) передачу определенных прав по управлению с разделением ответственности;
- В) передачу задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение.

10. Нежелание руководители делегировать полномочия своим подчиненным не связано с:

- А) отсутствием доверия к подчиненным;
- Б) отсутствием способности руководить;
- В) боязнью риска;
- Г) заблуждением руководителя, что он/она может выполнить

работу лучше подчиненных; 5. отсутствием выборочного контроля для предупреждения о возможной опасности.

11. К содержательным теориям мотивации не относятся:

- А) теории постановки;
- Б) иерархии потребностей Маслоу;
- В) двухфакторной теории Герцберга;
- Г) теория потребностей МакКлелланда.

12. К процессуальным теориям мотивации не относятся:

- А) теории справедливости;
- Б) теория потребностей МакКлелланда;
- В) модели Портера - Лоулера;
- Г) теории ожидания.

13. Процессуальная «теория справедливости» объясняет мотивацию как:

- А) необходимость вознаграждения людей по затраченному труду;
- Б) необходимость вознаграждения людей по результатам труда;
- В) способность людей субъективно оценивать справедливость вознаграждения за затраченные ими усилия и сопоставлять его с вознаграждением других людей.

14. Согласно теории «Х» Д.МакГрегора, средний работник:

- А) не любит трудиться;
- Б) стремится к ответственности;
- В) ограничен в принятии решений;
- Г) не проявляет инициативы;
- Д) не нуждается в принуждении к трудовой деятельности;
- Е) верно 1, 3, 4;
- Ж) верно 2, 5.

15. Временной принцип В. Парето утверждает, что соотношение затрат времени, необходимого для выполнения задач, и итогового результата составляет:

- А) 60%-40%;
- Б) 80%-20%;
- В) 30%-70%;
- Г) 50%-50%.

16. Временной принцип Эйзенхауэр распределяет задачи по приоритетности на 4 группы в зависимости от:

- А) важности и доступности ресурсов;
- Б) срочности выполнения и доступности ресурсов;
- В) важности и срочности выполнения;
- Г) важности, срочности выполнения и доступности ресурсов.

17. Планирование времени включает следующие этапы:

- А) ситуационный анализ, анализ целей, планирование целей;
- Б) анализ целей, планирование целей, делегирование;

- В) ситуационный анализ, планирование целей, контроль;
 Г) анализ целей, контроль, делегирование, ситуационный анализ.

18. Для эффективного планирования времени применяют:

- А) анализ Тейлора;
 Б) анализ АБВ;
 В) принцип Парето;
 Г) анализ Эйзенхауэра;
 Д) анализ «цель-средство»;
 Е) верно 2, 3, 4;
 Ж) верно 1,5.

19. К важнейшим задачам руководителя в процессе управления изменениями относятся:

- А) четкое изложение видения будущего всему персоналу;
 Б) отдача приказов;
 В) умение управлять переходным периодом;
 Г) ненавязывание изменений;
 Д) верно 1, 3;
 Е) верно 2, 4.

20. Процесс управления переменами включает в себя следующие этапы:

- А) анализ ситуации, планирование перемен, реализация плана,
 диагностика;
 Б) анализ ситуации, планирование перемен, реализация плана,
 оценка результатов и внесение корректив;
 В) анализ ситуации, планирование перемен, диагностика оценка результатов и внесение корректив.

Ключи к тестам:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в	в	в	в	б	б	б	а	в	г
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	б	в	е	б	в	а	е	д	б

Критерии оценивания:

Тест оценивается по пяти бальной шкале следующим образом: стоимость каждого вопроса 1 балл. За правильный ответ студент получает 1 балл. За неверный ответ или его отсутствие баллы не начисляются.

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он правильно ответил на 90-100% от общего числа вопросов тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он правильно ответил на 70-89% от общего числа вопросов тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он правильно ответил на 50-69% от общего числа вопросов тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он правильно ответил менее чем на 50% от общего числа вопросов тестовых заданий.

2.3. Комплект кейс-стади

Тема 1.2. История развития менеджмента как науки об управлении

Анализ кейс-стади

Ситуация 1. Основоположники менеджмента

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке.

Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема вы-

пуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг, пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интефацию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников.

Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджерскими корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджерского типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Прочитав приведенную в ситуации 3 критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.
2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?
3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?
4. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?
5. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?
6. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предположения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

Тема 1.3. Сущность и характерные черты современного менеджмента

Анализ Кейс-стади

Ситуация 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнялся продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения
2. человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные
3. стороны наблюдаются у этого явления?
4. Чьи интересы защищали эти законы?
5. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента
6. можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет... Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всекий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

Тема 1.4: Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации

Анализ кейс-стади

Ситуация 1:

Крупные отели или небольшие гостиницы?

Дейв Коллинз, президент компании *H.I.D.*, проводит совещание с членами своей команды Карен Сети, Тони Бриггсом, Диком Кингом и Артом Джонсоном. *H.I.D.* управляет 10 отелями сети *Holiday Inn* в штате Джорджия, 8 гостиницами в Канаде и одной на Карибских островах. Кроме того, компания владеет двумя отелями *Quality Inn* в Джорджии. Команда высших менеджеров должна внести изменения в миссию, цели и стратегический план *H.I.D.* Приглашенный консультант по планированию посоветовал каждому менеджеру письменно изложить видение деятельности компании в ближайшие десять лет (число гостиниц, где они должны располагаться, целевой рынок), а также определить основную движущую силу компании (черта, в наибольшей степени отличающая *H.I.D.* от других фирм).

После того как члены команды представили ответы, консультант подвел итоги. Д. Коллинз считает, что через пять лет его компания должна управлять 26-27 отелями, а через 10 лет — пятьюдесятью, а остальные менеджеры склоняются к 15-16 и максимум 20 гостиницам. Очевидно, что члены управленческой команды весьма существенно расходятся во мнениях относительно корпоративной стратегии.

По настоянию консультанта каждый член команды обосновал свое отношение к планам президента компании. Д. Кинг, директор по операционной деятельности и развитию, считает: «Мы просто не построим планируемое число отелей за столь короткое время — у нас не хватит рабочих рук. А увеличить число работников не позволяют наши финансовые возможности. Наши ресурсы не позволяют достичь цели, которую предлагает Дейв». Аналогичную точку зрения высказал и А. Джонсон, главный бухгалтер. А К. Сетц поинтересовалась: «А где мы будем возводить гостиницы, в Джорджии? Наша ниша — отели среднего класса в небольших городах. Дейв же предлагает заниматься "пятизвездочными" отелями в мегаполисах». Д. Коллинз возразил, что, по его мнению, выход на новые рынки — единственно возможное направление развития компании: «У нас есть возможность приступить к строительству крупных отелей в Калифорнии, Нью-Джерси и в Джексонавилле».

Консультант попытался направить беседу в новое русло: «А как соотносятся ваши стратегии с миссией компании? Есть у вас желание выхода на новые региональные рынки? Вы оперируете преимущественно в Джорджии».

Ответил Т. Бриггс: «Мы всегда считали, что наша ниша — отели в небольших городках, а гостиница в Атланте — исключение. В провинции меньше конкурентов. Калифорнийский проект обойдется нам слишком дорого».

Но здесь Д. Коллинз задает вопрос: «А не думаете ли вы, что настало время изменить ценовую политику и попробовать свои силы на новом рынке крупных отелей в крупных городах по всей стране? Может быть пора встряхнуться?»

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Как бы вы охарактеризовали текущую миссию *H.I.D.*? Как она может измениться в будущем?
2. Как вы думаете, какое решение относительно миссии, стратегических целей и планов примут члены команды? Почему?
3. Какой способ постановки целей используется в данном случае?

Анализ кейс-стади

Ситуация № 2:

Проектирование работы в страховой компании

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы компании. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания. Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало — это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: "Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено:

«Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, — сказал Виктор, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Вопросы к ситуации:

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.
2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

Анализ кейс-стади

Ситуация №3

Разногласия менеджеров

В 1978 г. в компании *Tucker* была осуществлена радикальная реорганизация, в результате которой появились три основных подразделения в соответствии с ее основными товарными линиями. Президент компании А. Харнет в памятной записке совету директоров так обосновал причины реорганизации.

Разнообразие производимых нами товаров требует реорганизации фирмы в соответствии с товарными линиями. Поэтому мы предлагаем образование трех новых подразделений: коммерческих ракетных двигателей, военных ракетных двигателей и электрогенераторов. Каждое из подразделений будет возглавлять новый вице-президент, подотчетный непосредственно председателю совета директоров. Реализация данного подхода позволит добиться повышения показателей качества и усиления вовлеченности в процесс труда менеджеров подразделения, определить требующие повышенного внимания убыточные области деятельности.

Каждое подразделение будет иметь свои инженерный, производственный отделы, бухгалтерию и т.д. В некоторых случаях подразделения должны предоставлять услуги другим отделам или отделам, так как полное обслуживание с индивидуальным вспомогательным персоналом отделения привело бы к неоправданному увеличению численности персонала и увеличению затрат.

Одним из таких обслуживающих отделов была центральная лаборатория, которая функционально продолжала обеспечивать все основные подразделения, но административно, ее руководитель отчитывался перед главой отделения военных ракетных двигателей.

С момента перехода на новую структуру и до 1988 г., когда руководитель центральной лаборатории Дж. Гарфильд вышел на пенсию, не возникало и намеков на конфликты между подразделениями или отделами. Но новый ее руководитель П. Ходт в отличие от своего предшественника стремился при любой возможности привлечь внимание высшего менеджмента компании. Многие коллеги П. Ходта считали, что он заинтересован не столько благополучии компании, сколько в собственном продвижении по службе. За шесть месяцев нахождения в новой должности П. Ходт неоднократно вступал в конфликты со всеми подразделениями.

Исторически инженерный отдел прибегал к услугам лаборатории для проведения испытаний новых материалов. П. Ходт считал, что его лаборатория должна принимать большее участие в отборе материалов, проведении экспериментов и последующей оценке данных. Он высказал свое предложение руководителю подразделения электрогенераторов Б. Франклину. Последний был готов регулярно консультироваться с П. Ходтом, но полагал, что вся ответственность за отбор материалов лежит на его подразделении.

В течение последующих месяцев между П. Ходтом и Б. Франклином имели место несколько конфликтов по поводу трактовки полученных в ходе экспериментов результатов. Б. Франклин заявил, что в силу занимаемой в лаборатории должности П. Ходт не способен оценивать соображения, которыми руководствуются конструкторы при принятии окончательного решения при отборе материалов. П. Ходт в свою очередь считал, что Б. Франклин пренебрегает материалами осуществленных специалистами по свойствам металлов экспертиз.

Б. Франклин заметил, что обработка его запросов, которая при прежнем руководителе лаборатории проводилась достаточно, занимает все больше и больше времени. П. Ходт объяснил, что высший приоритет в соответствии с административной структурой имеют запросы подразделения военных ракетных двигателей. Кроме того, он заметил, что в случае если бы руководитель лаборатории был бы посвящен в проблемы Б. Франклина, он, возможно, изменил бы приоритеты.

Разногласия между Б. Франклином и П. Ходтом достигли пика, когда один из важнейших проектов подразделения электрогенераторов оказался под угрозой срыва из-за того, что лаборатория отнесла связанные с ним эксперименты в конец «очереди». Б. Франклин связался с руководителем лаборатории и обратился с просьбой об изменении графика. П. Ходт предложил встретиться, чтобы пересмотреть сроки выполнения заказов. В ответ Б. Франклин заявил, что не располагает достаточным для встреч по таким незначительным вопросам временем, а функция лаборатории заключается в том, чтобы просто проводить испытания так, как должно. Он отметил, что весьма не удовлетворен вниманием лаборатории к потребностям подразделения электрогенераторов. П. Ходт напомнил Б. Франклину, что он предлагал возможные решения проблемы, но они были отвергнуты без всяких к тому оснований. В ответ Б. Франклин просто бросил трубку.

Вопросы к ситуации:

1. Нарисуйте организационную схему компании *Tucker*. Почему лаборатория входит в подразделение военных ракетных двигателей?
2. Проанализируйте конфликт между П. Ходтом и Б. Франклином. Является ли он, скорее, личностным или предопределяется структурными проблемами?
3. Предложите свою организационную схему компании *Tucker* так, чтобы лаборатория обеспечивала равные услуги всем отделам. В чем состоят ее достоинства и недостатки?

Тема 2.3: Организация и типы организационных структур

Анализ кейс-стади

Ситуация 1. Помощь государства или собственная инициатива?

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и обо-

ронной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн «Энергия». За шесть после реформенных лет концерн удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления.

Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний».

В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

Ситуация 2. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидно, ответ; фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по видимому, вам не известны, потому что в 1976 г, потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Ситуация 3. Консерватизм: всегда ли это плохо?

Как и компания «RCA» в предыдущей ситуации, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером.

Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

На этот вопрос бывший президент компании «Эпл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании - это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?
2. Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?
3. Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?
4. Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы?
5. В какой степени он нужен?
6. Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

Тема 2.4. Мотивационная политика организации

1 Анализ кейс-стади:

Ситуация 1.

Руководитель подразделения постоянно наращивает мотивацию работников. Вместе с этим растет их трудовая активность и производительность труда. Вдруг наступает период, когда в течение определенного периода времени (дни, недели, месяцы) активность и производительность остаются на одном уровне при наращивании стимулирования менеджером. Он полагает, что возможности работников не использованы полностью и пытается добиться максимальной активности.

Правильно ли поступает менеджер? До какого уровня можно наращивать активность работников?

Ситуация 2.

После получения высшего образования у Вас возникла потребность в интересной творческой работе по специальности. На Ваш взгляд вы нашли такую работу, но в процессе труда обнаруживаете, что работа не интересная и совсем не творческая.

Какие меры примете Вы, чтобы выправить положение?

Ситуация 3. Ваш подчиненный не выполнил задание в срок, опоздал на 2 дня. Эти два дня Вы кипели от негодования. Проверив задание, Вы были восхищены качеством его выполнения, но-визной мысли. Как вы поступите в этом случае: накажите работника или поощрите?

Ситуация 4. В организации, которой Вы руководите, создалась нездоровая обстановка. Кто-то упорно распространяет слухи, что вот-вот понизится заработная плата, что завезенное новое оборудование опасно для здоровья и жизни людей, что предприятие перестало платить деньги в пенсионный фонд и пенсии выплачиваться не будут.

1. Какие меры Вы примете для оздоровления обстановки?
2. На какую теорию мотивации Вы будете опираться, предлагая эти меры?

Ситуация 5. Один из Ваших рядовых сотрудников хорошо работает, в срок и качественно выполняет задания. В целях стимулирования Вы решили его повысить в должности - перевести на другую руководящую работу. Правильное ли Вы приняли решение? Учли ли Вы все качества сотрудника при его повышении?

Ситуация 6. Агент по реализации фирмы N занят оптовой продажей калькуляторов различных моделей, его вознаграждение составляет 0,5% от объема реализации. За неделю он продал две партии калькуляторов - одну за 35 тысяч рублей и другую за 45 тысяч рублей.

1. Какую прибыль получил агент от продаж за неделю?
2. Как называется эта система оплаты труда?

Ситуация 7. Ваша фирма открывает свой филиал в другой стране, где будут работать "ихние" рабочие. Какие факторы Вы должны учитывать при планировании системы льгот для рабочих?

Ситуация 8. Вы обнаружили, что Ваш подчиненный не выполняет своих обязанностей. Сделали ему замечание, а потом вынесли выговор. Но дело не улучшилось. Тогда Вы стали анализировать

трудовое поведение работника, более глубоко изучать его должностную инструкцию и убедились, что Ваш подчиненный исполнительный человек. А вот в должностную инструкцию включена обязанность, которую невозможно выполнить работнику. Какие примете Вы меры для исправления положения?

Ситуация 9. Ваш подчиненный нарушил трудовую дисциплину. Вы обязаны применить по отношению к нему взыскание. До применения взыскания Вы затребовали от него объяснения в письменной форме. Но он отказался давать объяснение. Какие действия в связи с этим предпринимаете Вы для того, чтобы наложить на нарушителя взыскание?

2 Анализ кейс-стади

Ситуация 1

Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно 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. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства 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 высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продуктов более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных 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, отом, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все 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, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент "доналоговой" прибыли делился 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 вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по 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 руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что 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 руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. 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 к ситуации:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате?
4. Концентрировали ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Ситуация № 2

Тихая революция BLOOMINGALE'S

Компания *Bloomingale's* — лидер происходящей в сфере розничной торговли, а точнее в универмагах, тихой революции. Тысячи работников, ранее получавших почасовую оплату, переводятся на комиссионные. С помощью новой системы оплаты в *Bloomingale's* надеются повысить мотивацию работников к труду, привлечь лучших продавцов и предоставить им возможность зарабатывать больше денег. Например, при старой системе продавец отдела женской одежды получал за год около \$ 16 тыс. (\$ 7 в час плюс 0,5 % комиссионных от продаж в \$ 500 тыс.). При новой системе оплаты доход этого же продавца должен составить \$ 25 тыс. — 5 % комиссионных от того же объема продаж.

Джон Палмерио, сотрудник салона мужской обуви, с энтузиазмом воспринимает перемены в системе оплаты. Его недельный заработок увеличился на \$ 175. Однако в отделе женского нижнего белья настроения гораздо более минорные. Поставленная цель по объему продаж — \$1,6 тыс. в неделю на сотрудницу — труднодостижима, но обязательна для того, чтобы заработать хотя бы прежние деньги и вообще не лишиться работы. В предыдущие годы система комиссионных действовала только в таких «дорогих» отделах, как мебельный, бытовой техники, мужских костюмов. Там продавцы при желании и умении действительно могли заработать больше. Перенос системы на остальные отделы мог и не сработать, но тем не менее, он состоялся, и не только в *Bloomingale's*.

Основная проблема заключается в следующем — сможет ли фирма сделать своих продавцов более ориентированными на покупателя, если они получают только комиссионные. Возможно, продав-

цам не захочется заниматься жалобами, возвратами, мыть прилавки — ведь им необходимо обслуживать покупателей. Более того, внедрение новой системы только в одном магазине обходится в \$ 1 млн: необходимы образовательные программы, новые компьютерные системы, увеличивается объем фонда заработной платы труда, наконец. И если окажется, что все предпринятые меры негативно отражаются на уровне обслуживания покупателей, можно считать, что усилия себя не оправдывают.

Вопросы к ситуации:

1. На каких теориях мотивации основано переключение с почасовой оплаты на систему комиссионных?
2. Удовлетворяются ли при новой системе потребности высших уровней?
3. Как покупатель, как бы вы отнеслись к необходимости совершать покупки в магазине, заработная плата продавцов которого определяется исключительно показателями индивидуальных продаж?

Тема 2.5 Контроль: этапы, виды и правила

Анализ кейс-стади

«Автомобильный завод»

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

- а) снижением себестоимости производства (и как следствие -- снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;
- б) реализацией актуального конкурентного преимущества -- пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

Постановка задачи

На основе исходных данных, наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите (авторы прямого и косвенного воздействия на предприятие).
2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.
3. Определите, достаточно ли информации для решения поставочной задачи.
4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.
5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.
7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.
8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.
9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).
10. Сформулируйте заключительные выводы.

Тема 3.1. Методы управления и их характеристика

Анализ кейс-стади

Ситуация 1.

На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы к ситуации:

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?

2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Ситуация 2.

В иерархической теории Маслоу выделяется 5 групп потребностей человека, 3 из которых относятся к потребностям "высших уровней" (вторичные потребности). Их обобщенно называют "социальные потребности", "потребности в уважении" и "потребности в самовыражении". В свою очередь, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури предложили методы удовлетворения указанных потребностей высших уровней работников на предприятии, что показано ниже.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней работников на предприятии (по М. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури):
Социальные потребности:

1. Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
2. Создавать на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводить с подчиненными периодические совещания.
4. Не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

Потребности в уважении:

1. Предлагать подчиненным более содержательную работу.
2. Обеспечить им положительную обратную связь по достигнутым результатам.
3. Высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты.
4. Привлекать подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
5. Делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия.
6. Продвигать подчиненных по служебной лестнице.
7. Обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

Потребности в самовыражении:

1. Обеспечивать подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
2. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
3. Поощрять и развивать у подчиненных творческие способности.

Задания к ситуации:

1. Внесите изменения в указанные перечни методов удовлетворения потребностей высших уровней применительно к современным российским условиям, дополнив или(и) сократив их.
2. Укажите, в какой мере, по вашему мнению, в наших условиях используется каждый из этих методов удовлетворения потребностей работников? Покажите отрицательные последствия недостаточного применения некоторых методов удовлетворения потребностей работников.

Тема 4.1 Управленческие решения: процесс принятия и реализации

Анализ Кейс-стади

Ситуация № 1.

К концу второго квартала текущего года в одном из магазинов фирмы "Новый Тольятти" наметилась тенденция образования сверхнормативных запасов.

Какое решение Вы бы приняли, если бы являлись руководителем данного предприятия, и из каких этапов будет состоять процесс его принятия?

Ситуация № 2.

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная проблема безработицы; а с другой стороны - это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором были установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Какое решение Вы примите? Подпишите новый контракт или нет? Почему? Ответ обоснуйте.

Ситуация № 3.

В магазине "Престиж", специализирующемся на продаже продуктов питания, все участки работы возглавляют люди предпенсионного возраста.

Какое решение Вы бы приняли, как руководитель, и из каких этапов будет состоять процесс его принятия.

Ситуация № 4.

Вы менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов - мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Каково будет Ваше решение? Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему? Ответ обоснуйте

Тема 4.2 Коммуникации в менеджменте

Анализ кейс-стади

Ситуация № 1:

Команды компании А. О. SMITH

На заводе компании *A. O. Smith* в Милуоки работники изнывали от скуки, ведь каждые 20 секунд им приходилось повторять одни и те же однообразные движения. Сварка, клепка — и часть кузова автомобиля или грузовика отправляется на заводы *General Motors*. Еще в начале 1980-х гг. *GM* передала часть своего производства другим фирмам, к числу которых относится и *Smith*, а позже заставила их снизить отпускные цены.

Испытывая жесткие ограничения по ресурсам, в *Smith* в рамках перехода к командноорганизации труда попробовали применить программу кружков качества. Качество улучшилось, но профсоюз отказался сотрудничать с фирмой. Правда, по мере распространения команд во многих других

фирмах председатель профсоюза Б. Блэкман сменил гнев на милость. Профсоюз настаивает на том, чтобы в команде было от пяти до семи человек, чтобы они периодически могли меняться работой и выбирать лидера. Руководство *Smith* согласилось с требованиями профсоюза и передало контроль над производственным процессом в руки рабочих. Существенно уменьшилось соотношение менеджеров и сотрудников — от 1:10 до 1:34.

Руководство компании не торопится с распространением команд, поскольку считает, что работники должны проявлять инициативу в их организации, команды должны развиваться самостоятельно, на основе полученного опыта. Так, пользуясь поддержкой профсоюза, *Smith* трансформировалась из традиционного производственного предприятия с суровыми условиями труда и враждебными отношениями между менеджментом и сотрудниками в новую культуру, характеризующуюся участием работников в управлении. Еще не все проблемы разрешены, завод пока не достиг проектных показателей производительности. Но наблюдатели уверены, что старая система производства успешно заменена новой, более конкурентоспособной.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Согласны ли вы с тезисом о том, что команды должны формироваться по инициативе рядовых сотрудников?
2. В чем может состоять следующий направленный на формирование новой корпоративной культуры шаг менеджмента *A. O. Smith*?

Бутики Христовара

Жанна Христовар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что глав-

ное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне! Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немалоденег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?"

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бывшие на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Ситуация № 2

Восходящие коммуникации в компании ATLANTATOOLANDDIE

Президент компании *AtlantaToolandDie* Рич Ленгстон во что бы то ни стало хотел улучшить восходящие коммуникации. Начинать, по его мнению, следовало с введения политики открытых дверей. Он объявил, что дверь его кабинета всегда открыта для рабочих и порекомендовал всем старшим менеджерам поступить точно так же. Это, считал президент, даст ему возможность своевременно получать тревожные сигналы, которые к тому же не будут отфильтрованы или перенаправлены формальными каналами. Он знал, что многие сотрудники вполне уверенно чувствуют себя в разговоре с высшими менеджерами. Иногда президенту поступали сообщения о том, что такая-то и такая-то процедуры неверны и требуют корректировки. В таком случае Р. Ленгстон поднимал эти вопросы на ближайшем совещании руководителей фирмы.

Сложнее всего было разбираться с жалобами от людей, которые не могли ужиться со своими руководителями. Один из работников, У. Лерой, горько сетовал, что его менеджер берет на отдел чрезмерные обязательства и что все они испытывают большое давление с его стороны. Самое плохое, по словам У. Лероя, то, что приходилось работать сверхурочно. Он, однако, не поддержал предложение президента пригласить менеджера на дискуссию, равно как был против того, чтобы и другие работники его отдела подтверждали его жалобу. Р. Ленгстон, понимая, что У. Лерой может быть прав, не мог позволить ему вот так сидеть и жаловаться на судьбу. «Вы не думали об уходе из компании?». У. Лерой понял, что встречи с непосредственным начальником ему не избежать.

Перед проведением трехсторонней встречи президент связался с менеджером У. Лероя и объяснил ему ситуацию. Он настаивал, чтобы менеджер пришел на встречу с желанием выслушать другую сторону, безо всякой враждебности. И действительно, во время встречи менеджер У. Лероя слушал очень активно и не проявлял никаких предубеждений. Он взглянул на проблему глазами подчиненного, осознал, что сам испытывает громадные перегрузки. После встречи менеджер сказал, что ему стало гораздо легче. Его назначили на должность из технического отдела всего несколько месяцев назад, у него не было необходимого опыта управления и планирования. И он с радостью воспринял предложение Р. Ленгстона помочь ему в работе.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. С помощью каких методов Р. Ленгстон сумел повысить эффективность коммуникаций?
2. Как вы оцениваете эффективность политики открытых дверей для стимулирования восходящих коммуникаций? Какие еще способы вы можете предложить?

3. Какие проблемы создает политика открытых дверей? Как, по-вашему, охотно ли пользуются ею работники? Почему?

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, необходимые практические компетенции в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения достаточно высокое. Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено, но в них имеются ошибки, при ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, наблюдаются нарушения логической последовательности в изложении программного материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, необходимые практические компетенции не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

2.4 Практические задания к темам

Тема 2.1. Цикл менеджмента

Задание 1

Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее.

Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

Задание 2

Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать.

Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

Задание 3

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере любой организации. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

- 1 Как осуществляется функция планирования в выбранной Вами организации?
- 2 Как осуществляется функция организации в выбранной Вами организации?
- 3 Как осуществляется функция мотивации в выбранной Вами организации?
- 4 Как осуществляется функция контроля в выбранной Вами организации?

Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал все предусмотренные программой задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному; анализирует полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено полностью, необходимые практические компетенции в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения достаточно высокое. Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, большинство предусмотренных программой заданий выполнено, но в них имеются ошибки, при ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, наблюдаются нарушения логической последовательности в изложении программного материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы, необходимые практические компетенции не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному.

2.5. Деловые игры

Тема 2.2: Планирование в системе менеджмента

Деловая игра.

Календарное планирование НИР и ОКР.

Цель: В тематический план проектно-конструкторской организации (ПКО) включена разработка сложного оптико-механического прибора, состоящего из следующих основных узлов: оптическая система; фотоэлектрическое устройство; механическая часть, а также ряд комплектующих изделий.

Этапы деловой игры:

1. при решении задачи использовать понятия и расчетные формулы в соответствии с Основными положениями по разработке и применению систем СПУ (сетевого планирования и управления);
2. по заданному перечню работ и условиям выполнения проекта построить сетевой график выполнения работ по проекту;

3. исходя из заданных вероятных оценок продолжительности выполнения работ рассчитать ожидаемую длительность выполнения каждой работы;
4. в соответствии с заданными исходными данными рассчитать основные параметры сетевой модели выполнения работ по проектам;
5. построить график ежемесячной потребности трудовых ресурсов (карту проекта) при выполнении собственных работ по проекту.

Деловая игра. Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя.

Цель: изучить правила планирования времени менеджера. Получить навыки составления рамочных планов работы менеджера и подразделения организации.

Организация рабочего времени. Использование методики «Тайм-менеджер». Кейс делового человека. Составление визитной карточки (индивидуальной, карточки офиса).

Ответьте на вопросы деловой игры:

1. Перечислите основные правила планирования личного времени менеджера.
2. Какой инструментарий используется для планирования и организации личной работы менеджера.
3. Сущность понятия поглотителя времени.
4. Сущность принципа Парето.
5. Перечислите основные этапы разработки планов.
6. Система стратегических планов организации.
7. Перечислите основные методы планирования.

3. Оценочные средства для промежуточной аттестации и критерии оценки

Номер задания	Содержание вопроса	Правильный ответ	Компетенция
	Тестовые задания		
1.	Менеджмент - это: 1) управление предприятиями в условиях рынка; 2) управление конкретными предприятиями; 3) эффективное использование человеческого, производственного и денежного капитала для развития предприятия и получение прибыли; 4) нет точного ответа	3	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
2.	Главная цель управления некоммерческих организаций это.... 1) установление цен на товары; 2) борьба с конкурентами; 3) удовлетворение материальных и иных потребностей его членов в товарах и услугах; 4) нет правильного ответа	3	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
3.	В рамках какого принципа управления предприятие проявляет заботу о своих сотрудниках, создает хорошие условия труда: 1) единоначалия; 2) эффективности; 3) социальной ответственности; 4) диверсификации	3	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
4.	Назовите автора и год признания управления наукой: 1) Анри Файоль; 2) 1911 г.; 3) 1991 г.; 4) Абрахам Маслоу; 5) Фредерик Тейлор; 6) 1670 г.	3	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
5.	Что такое принципы управления?	4	ОК 01, ОК 02; ОК 04,

	1) основные методы управления; 2) закономерности управления; 3) основные правила управления; 4) основные функции управления		OK05, OK 06
6.	Конкурентоспособность продукции – это: 1) совокупность качественных и стоимостных характеристик, которая обеспечивает способность товара отвечать потребностям покупателя и условиям его реализации в определенном сегменте (сегментах) рынка; 2) способность товара отвечать запросам потребителя и условиям реализации на мировом рынке; 3) способность товара соответствовать его назначению и определенным условиям рынка; 4) способность товара приносить прибыль предприятию	1	OK 01, OK 02; OK 04, OK05, OK 06
7.	Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний? 1) в XIX в.; 2) на рубеже XIX и XX вв.; 3) в середине XX в.; 4) в средние века	2	OK 01, OK 02; OK 04, OK05, OK 06
8.	Что включает в себя внутренняя среда организации: 1) законы, политическую систему, НТП; 2) совокупность органов управления; 3) цели, структуры, задачи, персонал, технологии; 4) поставщиков, конкурентов, потребителя	3	OK 01, OK 02; OK 04, OK05, OK 06
9.	Каковы основные составляющие организационной культуры? 1) цели, люди, управление; 2) деловой этикет и культура общения менеджера; 3) философия, ценности, нормы поведения; 4) принципы, методы и законы поведения.	3	OK 01, OK 02; OK 04, OK05, OK 06
10.	Какие функции управления называют общими? 1) производство, маркетинг, финансы; 2) планирование, организация, мотивация, контроль, координация;	2	OK 01, OK 02; OK 04, OK05, OK 06

	3) предпринимательство, производство, инновации, информация; 4) нет правильного ответа		
11.	Функции, входящие в цикл менеджмента: 1) контроль 2) персонал 3) структура 4) экономика 5) планирование 6) мотивация 7) технология 8) организация	5,8,6,1	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
12.	SWOT-анализ состоит из: 1) сильных и слабых сторон предприятия; 2) возможностей и угроз предприятия; 3) факторов влияния внешней и элементов внутренней среды; 4) все ответы верны	1,2	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
13.	Увеличить объем сбыта товара на 5 % за 1 год: 1) миссия; 2) тактическая цель; 3) стратегическая цель; 4) операционная цель	4	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
14.	Принцип единоначалия нарушается в следующей структуре: 1) линейной; 2) штабной; 3) матричной; 4) все ответы неверны	2	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
15.	Требование к организационной структуре управления, когда между звеньями управления устанавливаются рациональные связи: 1) надежность; 2) экономичность; 3) оптимальность; 4) гибкость	3	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
16.	Ответственность – это: 1) обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их решение; 2) право использовать ресурсы организации;	1	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06

	3) выполнение задач данной должности; 4) передача задач и полномочий		
17.	Последовательность пирамиды потребностей по А. Маслоу: 1) потребности в принадлежности; 2) потребности в безопасности; 3) физиологические потребности; 4) потребности самовыражения; 5) потребности признания.	3,2,1,5,4	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
18.	Контроль -это.... 1) процесс выбора целей и решений, необходимых для их выполнения; 2) установление стандартов, планов и фактическое сравнение их с достигнутыми результатами; 3) способы воздействия на объекты управления для достижения поставленных целей; 4) все ответы верны	2	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
19.	Каковы общие методы управления? 1) административные, экономические и социально-психологические; 2) воспроизведенные и маркетинговые; 3) сетевые и балансовые; 4) нет правильного ответа	1	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
20.	Управленческое решение это: 1) фиксированный акт; 2) вариант решения определенной проблемы; 3) продукт умственного труда руководителя, который позволяет осуществлять управление; 4) все ответы верны	3	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
	Практические задачи		
21	В практической деятельности организаций и предприятий принимается множество разнообразных решений. Объясните, какие из предложенных ситуаций требуют индивидуального или группового метода принятия решений: а) строительство нового предприятия; б) предоставление работнику очередного отпуска; в) распределение прибыли по итогам года;	Индивидуальный: б,г,ж Групповой: а,в,д,з	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06

	г) назначение на должность менеджера; д) разработка бизнес-плана на планируемый год; е) выход на новые рынки;3 ж) направление сотрудника на курсы повышения квалификации; з) разработка стратегии развития предприятия.		
22	Элементы коммуникационного процесса: 1) отправитель; 2) получатель; 3) помехи; 4) отбор; 5) сообщение; 6) канал	1,5,6,3,2	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
23	Обмен информацией между руководителями разных уровней, между руководителями и подчиненными, специалистами - это.. 1) сведения систематизированные, имеющие форму документа; 2) информационная деятельность; 3) коммуникационный процесс; 4) все ответы верны.	3	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
24	Конфликт – это: 1) психологическое состояние человека; 2) отсутствие согласия между двумя и более сторонами, наличие противоречий по вопросу; 3) целенаправленное воздействие на поведение участников; 4) нет правильного ответа	2	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
25	<i>Ситуация 1.</i> Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?	второго	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06

26	Изучив характеристики стилей руководства в соответствии с различными теориями, заполните таблицу. Проанализируйте автократичный, демократический и либеральный стили и их разновидности. Характеристика одномерных стилей управления			Авторитарный, демократический, либеральный	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06
	Критерии	Автократичный (авторитарный)	Демократический		
	Способ принятия решений				
	Способ доведения решений до исполнителей				
	Распределение ответственности				
	Отношение к инициативе подчиненных				
	Принципы подбора кадров				
	Отношения к знаниям				
	Отношение к общению				
	Отношение к подчиненным				
	Отношение к дисциплине				
	Отношение к стимулированию				
27	Решите ситуации: Ситуация 2 Коммерческий директор заметил, что специалисты отдела звонят домой детям, чтобы узнать, все ли у них в порядке. Чтобы сотрудницы не отвлекались в рабочее время от своих обязанностей, он распорядился убрать телефоны из отдела. Повысило ли это производительность труда? Почему? Как это повлияло на имидж старшего товароведа? Что включает в себя понятие «имидж»? Назовите основные составляющие имиджа руководителя.			Внутренний имидж: лидерские качества, харизму, стиль управления, способность мотивировать и вести за собой команду. Внешний имидж: Публичные коммуникации, социальное поведение	ОК 01, ОК 02; ОК 04, ОК05, ОК 06

		ние, внешний вид и манера самопрезен- тации	
--	--	--	--

Критерии оценки

Оценка	Результаты выполнения задания	Отношение полученного количества баллов
«отлично»	выставляется если обучающийся выполнил 91-100% заданий	от 91 до 100
«хорошо»	выставляется если обучающийся выполнил 81-90% заданий	от 81 до 90
«удовлетворительно»	выставляется если обучающийся выполнил 51-80% заданий	от 51 до 80
«неудовлетворительно»	не выполнены условия оценки «удовлетворительно» и выполнено менее 50% заданий	от 0 до 50