
**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

**«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Кафедра экономики

1

Л.М. Поталицына

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе
для студентов экономического факультета направления 080100 - экономика.

2012

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию методическим советом кафедры экономики ТУСУРа 17 января 2011 г.

В методических указаниях изложены рекомендации по проведению практических занятий и самостоятельной работе студентов по дисциплине «Менеджмент». Представлены задания для индивидуальной работы и рекомендуемая литература.

Оглавление

Занятие №1 Менеджмент как вид деятельности	5
1.1. Задание: «Оценка менеджерских качеств личности»	5
1.2. Тест 1. Определение профессиональных склонностей.....	5
1.3. Тест 2. Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера.....	10
1.4. Тест 3. Определение сильных и слабых сторон, требующих дальнейшего развития	10
1.5. Обработка результатов.....	14
1.6. Определение ограничений.....	16
1.7. Рекомендуемая литература	17
Занятие 2. Предприятие как самостоятельная организационная система.	18
2.1 Семинар: Специфика менеджмента в России.....	18
2.2 Ситуационный анализ. Факторы внутренней и внешней среды.....	18
2.3 Рекомендуемая литература	20
Занятие 3. Организационные структуры управления	23
3.1. Классификация организационных структур управления	23
3.2. Вопросы для дискуссии	24
3.3. Индивидуальные задания	24
3.4. Рекомендуемая литература	27
Занятие. 4 Мотивация трудовой деятельности	28
4.1 Мотивация труда: сущность, основные теории	28
4.2. Ситуации и практические задания.	29
4.3 Анализ конкретной ситуации.	30
4.4 Задание. «Составление индивидуальной иерархии потребностей».	30
4.5 Рекомендуемая литература	33
Занятие 5. Лидерство в системе менеджмента	35
Занятие 6. Связующие процессы в менеджменте.....	38
Занятие 7. Человек в системе менеджмента	43
Занятие 8. Оценка результативности труда персонала.....	53
7.1. Исходные данные.....	53
7.2. Постановка задачи	54
7.3. Методические указания.....	55
7.4. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника.....	55
7.5. Расчет оценки уровня квалификации работников.....	57
7.6. Расчет оценки сложности выполняемых работ	58

7.7. Расчет оценки результатов труда	59
7.8. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников..	59
7.9. Рекомендуемая литература:	60
Занятие 8. Алгоритм принятия управленческих решений	61
8.1 Цели занятия.....	61
8.2 Исходная информация.....	62
8.3. Содержание задания	62
8.4 Порядок проведения игры.....	63
8.5 Эталонный алгоритм принятия управленческого решения.....	64
8.6. Рекомендованная литература	65
Самостоятельная работа	66
Задание 1.....	66
Задание 2.....	66
Задание 3.....	67
Задание 4.....	67
Задание 5.....	68
Задание 6.....	68
Задание 7.....	69
Задание 8.....	69
Задание 9.....	70
Задание 10.....	70
Задание 11.....	70
Задание 12.....	71
Задание 13.....	72
Задание 14.....	72
Задание 15.....	73
Задание 16.....	73
Задание 17.....	73
Рекомендуемая литература	74

Занятие №1 Менеджмент как вид деятельности

При проведении занятия №1 необходимо сформировать у студентов компетенцию ОК – 9 и ОК-11 - способность к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства и осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности.

С этой целью проводится семинар, на котором обсуждаются следующие вопросы:

1. Суть управленческой деятельности
2. Общие факторы в работе руководителя.
3. Управленческие функции.
4. Уровни управления.
5. Менеджер в сравнении с предпринимателем и бизнесменом.
6. Составляющие успеха организации.
7. Результативность и эффективность.
8. Представители всех школ управления и их вклад в управление.
9. Подходы к изучению менеджмента.\

1.1. Задание: «Оценка менеджерских качеств личности»

Цель:

- 1) определить свои возможности стать менеджером;
- 2) по результатам тестирования наметить основные направления дальнейшего совершенствования

Менеджмент организации, работающей в рыночной среде, предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала. Современный управленец - это человек, владеющий и общими основами управления, специфическими знаниями, и умениями в области стратегии управления, инноваций, маркетинга, управления персоналом и производства, стремящийся к повышению своей квалификации и мастерства, осознающий значимость своей будущей профессиональной деятельности.

Чтобы стать и быть хорошим руководителем, способным справиться с уникальными проблемами, необходимо максимально использовать свой потенциал и обладать высокой мотивацией к выполнению. Для этого в данной работе предлагается ответить на вопросы двух тестов. Ответ на вопросы Теста 1 позволит определить профессиональные склонности. Тест 2 поможет установить соответствуют ли Ваши индивидуальные особенности профессии менеджера. Тест 3 позволит определить Ваши сильные стороны в роли менеджера и выявить важные области, требующие дальнейшего развития.

1.2. Тест 1. Определение профессиональных склонностей

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда по отношению человека к окружающему миру можно разделить на пять

основных типов (такой способ ориентации в мире профессий предложил известный психолог Е.А. Климов).

1. Профессии типа «человек—природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог, метеоролог и др.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, орнитолог, кинолог, генетик, эколог и др.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник, ветеринар и др.).

2. В профессиях типа «человек—техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, электросварщик, токарь, слесарь, электрик, фрезеровщик, штукатур, каменщик, столяр, швея, прядильщица, инженер и др.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек—знаковая система» смело можно отнести разнообразные формы обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк, философ, литературовед и др.), абстрактно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер, экономист, метролог и др.) > графическими (чертежник, конструктор, картограф, штурман и др.) > с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и др.).

4. Основное содержание профессий типа «человек—художественный образ—искусство—художественная литература». Сюда можно отнести изобразительное творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и др.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и др.), создание художественных зрелищ (ком-позитор, музыкант-исполнитель, вокалист, дирижер, танцовщик, балетмейстер, актер, режиссер, оператор и др.).

5. Основным содержанием профессий типа «человек—человек» является общение, умение устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер, преподаватель и др.), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, следователь, прокурор, адвокат и др.), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик, корреспондент и др.), сфера обслуживания (продавец, официант, парикмахер, бортпроводник и др.). Медицинские профессии (санитар, фельдшер, медицинская сестра, врач и др.) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек—природа» и «человек—техника».

Предлагаем вам оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности. Для этого поставьте знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и знак «—», если не согласны. Если не можете ни отнести к себе, ни отвергнуть, то просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф подсчитайте алгебраическую сумму. Наибольшие

полученные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности. Заполните тестовую табл. 1.1.

Таблица 1.1 Оценка профессиональных склонностей

Программа самооценки		Тип профессии				
		1	2	3	4	5
1	Легко знакомлюсь с людьми					1
2	Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3	Охотно хожу в музеи, театры и т.п.				1	
4	Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5	Охотно и подолгу могу вычислять, чертить			1		
6	Охотно общаюсь со сверстниками или младшими, когда нужно помочь им, занять чем-либо					1
7	Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8	. Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9	Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших		2			
10	. Старшие считают, что у				2	

	меня есть какие-либо художественные способности					
11	Охотно читаю о растениях, животных	1				
12	Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13	Охотно читаю об устройстве машин, приборов		2			
14	. Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
15	Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
16	Старшие считают, что у меня есть способность к работе с техникой		2			
17	Мое художественное творчество одобряют				2	
18	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19	Считают, что обычно мне удается подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20	Почти никогда не ссорюсь					1
21	Мои поделки	1				

	одобряют незнакомые люди					
22	Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
23	Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
24	Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25	Ухаживаю за растениями, животными, стараюсь повлиять на ход их развития	2				
26	Люблю разбираться в устройстве машин, приборов и т.п.		1			
27	Люблю разбираться в устройстве машин, приборов и т.п.					1
28	Люблю разбираться в устройстве машин, приборов и т.п.	1				
29	Охотно читаю научно- популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
30	Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
	<i>Итого</i>					

Что означает полученный результат? Наибольшие положительные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности, малые положительные и тем более отрицательные суммы — на профессии, которые не соответствуют вашим склонностям. Но, конечно, нужно учитывать, что многие профессии сочетают в себе черты нескольких описанных выше типов. Так что полученный по тесту результат самооценки — это не готовый рецепт, а своего рода компас, который указывает направление поиска.

1.3. Тест 2. Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера

1. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

2. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

3. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

4. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

5. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

6. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

7. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

8. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция вашего руководства на них неопределенна?

11. Независимый ли у вас характер?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?

14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более считайте, что можете попытаться силы стать менеджером.

1.4. Тест 3. Определение сильных и слабых сторон, требующих дальнейшего развития

Перед вами 110 утверждений. Прочитав каждое из них, перечеркните квадрат с соответствующим номером в табл. 1.1, если вы чувствуете, что утверждение справедливо по отношению к вам. Иначе оставьте клетку пустой. Цифры в таблице 1 соответствуют номерам вопросов. Сначала

заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую строчку и т.д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений. Если какое-либо из них вызывает у вас сомнения, подумайте и ответьте как можно более правдиво.

1. Я легко справляюсь с трудностями, встречающимися в моей жизни.

2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.

3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно

4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие

5. Я не всегда способен эффективно решать проблемы

6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытываю их.

7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.

8. Я понимаю правила, которые лежат в основе управления.

9. Мне нетрудно добиться эффективной работы группы.

10. Я считаю, что я даю хорошие советы тем, кто ко мне обращается.

11. Я хорошо председательствую на собраниях, хорошо провожу их.

12. Я мало забочусь о своем здоровье.

13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.

14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.

15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.

16. Мой подход к решению проблем не всегда систематизирован.

17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.

18. Я обычно успешно воздействую на других людей.

19. Я убежден, что исповедую подходящую манеру поведения.

20. Мои коллеги меня поддерживают во многих предлагаемых решениях.

21. Я вкладываю много сил в "натаскивание" и развитие моих коллег.

22. Я считаю, что участие в делах группы важно для результативности моей собственной работы.

23. Я готов, если нужно, идти на риск.

24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.

25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.

26. Моя обычная жизнь часто сопровождается волнениями.

27. Я иногда пересматриваю цели моей жизни.

28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.

29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.

30. Я сам начинаю обсуждение моих слабостей и сильных сторон и заинтересован в обратной связи в этой сфере.

31. Мне не всегда удается создавать хорошие отношения с окружающими.
32. Я часто задумываюсь, что необходимо сделать для улучшения климата в группе.
33. Я понимаю правила, лежащие в основе развития групп.
34. Я неэффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в решении принципиальных вопросов.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Мне трудно справляться со сложной информацией.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Я стараюсь делать все возможное для группы.
43. Я регулярно оцениваю своё участие в жизни группы.
44. Я искренен по отношению к членам моей группы и стараюсь, чтобы также вели себя мои товарищи.
45. Учёба не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя учёба вносит важный вклад в достижение поставленной цели.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей учёбы.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение проблемы не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей части моих дел участникам группы.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и стремлюсь к этому.
55. Между моей и другими группами факультета существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я с трудом влияю на поведение окружающих.
63. Я не редко подвергаю сомнению устоявшиеся мнения.

64. Я обращаю внимание членов группы на эффективно работающих коллег.

65. Я считаю, что очень важно проводить беседы с членами группы по различным проблемам.

66. Я не уверен, что руководитель организации должен быть обязательно её лидером.

67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.

68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.

69. У меня хорошее взаимопонимание с членами группы.

70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более результативным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.

71. Я сознательно привлекаю других для того, чтобы облегчить решение проблем.

72. Мне интересно работать с людьми, которые всегда могут предложить что – то новое.

73. Мое участие в собраниях не всегда удачно.

74. Я могу добиться того, чтобы коллеги из моей группы были заинтересованы в работе.

75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с коллегами.

76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития.

77. Я могу добиться того, чтобы все ясно понимали цели работы группы.

78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.

79. Я изучаю влияние моего развития на мои убеждения.

80. У меня имеется четкий план личной карьеры.

81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.

82. Я уверенно чувствую себя при участии в мероприятиях по решению проблем.

83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.

84. Мое слово не расходится с делом.

85. Я считаю, что мои коллеги должны отстаивать своё мнение.

86. Я уверенно могу распределить роли и задачи для моих коллег при решении возникающих проблем в группе.

87. Члены моей группы развивают необходимые им навыки.

88. Я знаю, что необходимо сделать для создания эффективной работы группы.

89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим внешним видом.

90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.

91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.

92. «Открытый и легко приспосабливающийся» - это хорошее описание моего характера.

93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.

94. Я болезненно отношусь к своим ошибкам, расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка моих коллег.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я всегда готов помочь любому из своих коллег.
100. Я не знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставляю свои ценности с ценностями группы в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем, и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение во всех ситуациях.
106. Члены группы серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов взаимодействия с группой.
108. Мои коллеги иногда не понимают меня.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

1.5. Обработка результатов

Подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога табл. 1.1, затем переходите к таблице подсчета результатов (табл. 1.2).

Таблица 1.1

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого по столбцам										

Итого перечеркнуто по столбцам:

Впишите итоговые числа из табл. 1.1 во второй столбец ("Ваш результат") табл. 1.2 (соответственно латинским буквам А, В, С и т.д.).

В четвертом столбце ("Ранг") присвойте наибольшему числу из второго столбца ранг 1, второму - 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец 5 ("Обратный ранг"), придавая наименьшему числу в столбце 2 ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

Таблица 1.2.

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
А	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
В	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
С	Четкие личные цели			Смутные личные цели
Д	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
Е	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
Ф	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
С	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
І	Способность руководить			Недостаток способности руководить
Ј	Умение обучать			Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив
Сильные стороны			Ограничения	

Заполните табл. 1.3. В столбец "Мои сильные стороны" войдут разделы работы, в которых вы почти не имеете трудностей, в столбец "Личные ограничения" - области, требующие первоочередного внимания.

Таблица 1.3

Мои сильные стороны		Мои ограничения	
1		1	
2		2	
3		3	
Впишите номера 1,2,3 из столбца Ранг		Впишите номера 1,2,3 из столбца Обратный ранг	

1.6. Определение ограничений

A.1. Неумение управлять собой: неспособность максимально использовать свое время, энергию и умения; неспособность противостоять стрессам современной жизни .

B.2. Размытые личные ценности: неясность в отношении собственных ценностей; наличие ценностей, которые не согласуются с современной трудовой и личной жизнью.

C.3. Смутные личные цели: неясность в отношении целей своей личной или трудовой жизни; наличие целей, которые несовместимы с современной жизнью.

D.4. Остановленное саморазвитие: нехватка нацеленности, способности и готовности подняться до уровня новых требований и возможностей.

E.5. Недостаточность навыка решать проблемы: нехватка способностей по принятию решений для современных проблем.

F.6. Недостаток творческого подхода: нехватка умения генерировать в достаточном количестве новые идеи, неумение воспользоваться новыми идеями.

G.7. Неумение влиять на людей: влияние на людей недостаточно чтобы получить от них помощь либо изменить их решения.

H.8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации коллег, неверные представления о роли руководителя.

I.9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы коллег.

J.10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

K.11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению результативности работы группы.

Данный тест даёт возможность выявить каждому студенту наличие сильных сторон, которые позволяют в будущем стать руководителем, но наряду с ними и присутствие слабых сторон (ограничений), которые мешают этому. Поэтому далее каждому студенту выдаётся тема доклада по одному из ограничений, в котором они представляют методику, с помощью которой можно избавиться от какого – либо ограничения или

превратить его в сильную сторону. Доклад и участие в его обсуждении оцениваются баллами.

1.7. Рекомендуемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)

2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)

3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

4. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., измен. и доп. - М.: НОРМА, 2007. - 527[1] с. Экз - аул(5)

5. Поталицына Л. М Менеджмент: Методические указания к практическим занятиям для студентов экономических специальностей" /; Министерство образования Российской Федерации, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск: ТУСУР, 2011г.

Для оценки результативности формирования компетенции студенту предлагается ответить на следующие вопросы:

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
3. Чьё учение было основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
4. Какое государство является родиной менеджмента?
5. Каковы основные подходы и концепции менеджмента?
6. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?
7. В чём сущность доктрины человеческих отношений и кто был её представителем?
8. В чём состоит поведенческий подход к управлению?
9. Какая из концепций управления сыграла решающую роль в развитии научного менеджмента?
10. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?
11. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления – единоначалие?

12. Кто стоял у истоков школы научного управления?
 13. Кто из учёных внёс наибольший вклад в развитие классической или административной школы управления?
 14. Исследования учёных какой школы базировались на использовании данных точных наук?
 15. Каков вклад отечественных научных школ в развитие управления?
 16. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?
 17. В чём состоит сущность системного подхода к управлению?
 18. Охарактеризуйте школу поведенческих наук.
 19. Какие роли выполняют менеджеры в организации?
 20. Каковы причины наличия менеджеров в организации?
 21. Какими качествами должны обладать менеджеры?
 22. В чём заключается эффективность менеджмента?
 23. Как сформировать менеджерские качества?
- 80% положительных ответов свидетельствуют о сформированности компетенции.

Занятие 2. Предприятие как самостоятельная организационная система.

2.1 Семинар: Специфика менеджмента в России.

При проведении занятия необходимо обеспечить формирование компетенции ОК-1 и ОК-4 - владение культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановки цели и выбору путей её достижения (ОК – 1) и способность анализировать социально – значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем (ОК -4).

С этой целью проводится семинар, в процессе которого студенты знакомятся с истоками возникновения менеджмента, развитием управления как науки, со школами менеджмента. современными концепциями менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подходов, вкладом в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов, разнообразием моделей менеджмента, системой взглядов на управление в России в современных условиях. Материал семинара позволяет аналитически осмыслить, как развивалась наука управления, сравнить существующие модели управления с целью прогнозирования использования их в России.

2.2 Ситуационный анализ. Факторы внутренней и внешней среды.

Ситуационный анализ (ситуация – это набор факторов, которые в данное время оказывают влияние на деятельность организации) даёт

возможность, оценив наличие присутствующих факторов, прогнозировать возможное развитие проблем и соответственно организации в будущем.

Цель: выработка навыков анализа ситуации, в которой возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также сильных и слабых сторон внутренней среды организации, их конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха.

Задание. Исходя из нижеприведённых факторов внешней среды, обоснуйте какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

№	Факторы	Способствуют	Затрудняют
1	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2	Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психологии, традиции, привычки населения)		
4	Природные ресурсы России		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям в России)		
6	Государственно – политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8	Состояние правопорядка в стране		
9	Отношения собственности (государственной, коллективной, частной, муниципальной)		
10	Монополизация экономики		
11	Состояние развития конкуренции		

12	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
13	Уровень экономического развития страны (объёмы и динамика производства, производительности труда)		
14	Инфляция (уровень и динамика) 13		
15	Налогообложение (уровень и динамика)		
16	Уровень жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
17	Безработица		
18	Социальная защищённость населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

2.3 Рекомендуемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)

3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

Оценка результативности достижения соответствующих компетенции делается на основе проведения тестирования.

1..... Организация - группа людей, деятельность которых сознательно осуществляется для достижения общей цели или

Вставьте пропущенные слова.

2..... Признаками организации являются следующие:

а) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы; б) , в).

3..... Как называется организация, в которой группы людей возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно?

4..... Любая организация в настоящее время является открытой (закрытой) системой. Выберите верный вариант.

5..... Среди ситуационных факторов внутри организации можно назвать следующие:

а) производство; б) цели; в) финансы; г) маркетинг; д) структура; е) задачи; ж) кадры; з) технология; и) законы; к) люди; л) сбыт; м) снабжение. Из данного перечня выберите правильные ответы и укажите букву варианта.

6..... Цели в организации выполняют ряд полезных и практических функций:

а) они оправдывают существование, законность организации; б) обеспечивают основу для конструирования организации. Продолжите: в); г); д); е); ж); з).

7..... Преднамеренное разделение труда в организации дает в

Результате иерархию управленческих функций. Вставьте пропущенное слово.

8..... Если сфера контроля большая в организации, то такая структура называется Закончите предложение.

9. Задача - предписанная работа, которая должна быть выполнена в заранее оговоренные сроки. Задача предписывается:

а) конкретному работнику; б) конкретной должности. Выберите правильный вариант.

10. Задачи делятся на три основные категории: а) работа с людьми;

б).... работа с предметами; в) Закончите.

11... Телефонные компании и бюро по трудоустройству относятся к технологиям:

а) многозвенным;

б) интенсивным;

в) посредническим;

г) непрерывным;

д) массовым.

Выберите правильный вариант ответа.

12... "Приспособленец" в организации - человек, который:

а) делает все по правилам;

б) является надежным членом организации;

в) может совершить действия, противоречащие интересам организации;

г) разделяет ценности организации. Выберите правильные варианты ответа.

13... Человек, который не приемлет нормы поведения в организации, но разделяет её ценности, называется. Закончите предложение.

14. Внешняя среда организации характеризуется следующими факторами: взаимосвязанность, сложность, а также и. Закончите данное предложение.

15. Особенно высока скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в следующих отраслях:

- а) мебельная промышленность;
- б) фармацевтическая;
- в) пищевых консервов;
- г) химическая;
- д) кондитерская;
- е) электронная;
- ж) машиностроение;
- з) производство тары и упаковочных материалов;
- и) биотехнология.

Выберите правильные варианты ответа.

16. Если у организации мало информации об окружающей среде или есть сомнения по поводу точности этой информации, то такая среда называется Закончите данное предложение.

17. Если число факторов, на которые организация обязана реагировать, велико, а также каждый фактор имеет несколько вариантов, то такая среда будет иметь высокую степень Закончите предложение.

18. Факторы среды, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но, тем не менее, сказываются на них, относятся к среде.... воздействия. Вставьте пропущенное слово.

19. Перечислите основные наиболее крупные технологические нововведения, которые очень глубоко затронули многие организации и общество в целом.

20. Состояние экономики в стране влияет на способность потребителей покупать определенные товары и услуги, а также на Закончите предложение.

21. Какую стратегию предпочитает организация при экономическом спаде в стране?

22. Если работодатели отказывают в получении работы эскимосу или женщине только из соображений национальности или половой принадлежности, они нарушают закон. О каком факторе внешней среды идет речь в данном случае?

23. К политическим факторам организации относится настроение законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Назовите другие элементы политической обстановки.

80% правильных ответов свидетельствуют о сформированности компетенции.

Занятие 3. Организационные структуры управления

Цель занятия: углубление знаний по теме и овладение навыками компоновки организационных структур.

При проведении занятия необходимо сформировать компетенции ОК 1 -

- владение культурой мышления, способность к обобщению, анализу, восприятию информации, постановки цели и выбору путей её достижения ;
- способность анализировать социально – значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем (ОК -4);
- готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК – 7);

В процессе проведения занятия студенты анализируют все существующие организационные структуры управления, рассматривают области их применения, эффективность использования, преимущества и недостатки и предлагают свой вариант структуры с учётом сложившейся ситуации и наличия появившихся факторов среды.

В качестве интерактивного метода обучения используется метод групповой работы. Каждая группа получает задание: сформировать организационную структуру и обосновать возможность её применения.

3.1. Классификация организационных структур управления

Организационная структура показывает область ответственности каждого управленческого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений. Если все взаимосвязи, описываемые организационной структурой управления, применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед предприятием задачи. Организационная структура показывает, кто и за какие участки работы отвечает. Она показывает взаимодействие (коммуникацию) отдельных участков между собой. Позволяет и требует на всех уровнях управления применения здравого смысла и способности оценивать обстановку.

Все оргструктуры можно условно разделить на следующие типы:

- Бюрократические: функциональная, линейная, линейно – функциональная, линейно – штабная;
- Органические: проектная; матричная.
- Дивизиональные: продуктовая; региональная; потребительская.

Разработка оргструктур управления начинается с детального анализа действующей, где учитывается накопленный опыт, ее эффективность, сильные и слабые формы функционирования. Затем осуществляется

процесс выбора новой оргструктуры из перечисленной классификации моделей оргструктур с учетом специфики работы предприятия, формы собственности, разработанных целей и стратегии.

Известно, что организационное проектирование предусматривает деление оргструктуры (организации) на блоки по направлениям деятельности в соответствии с разработанной предприятием стратегией и направлено, прежде всего, на оптимизацию этой оргструктуры управления.

Признаки оптимальной структуры:

- 1) небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- 2) небольшое число уровней руководства;
- 3) наличие в структуре групп специалистов;
- 4) быстрая реакция на изменения;
- 5) высокая производительность;
- 6) низкие затраты;

3.2. Вопросы для дискуссии

1. Какие методы применяются для разработки оргструктур? Последовательность действий.
2. Какие типы организационных структур применяются на предприятиях нашей страны?
3. В чем особенности бюрократической системы по сравнению с другими системами?
4. Сформулируйте различия органических и механических структур.
5. По каким критериям оцениваются организационные структуры?

3.3. Индивидуальные задания

По предлагаемому набору органов управления построить организационную структуру управления (расположение произвольное), дать ей название, обосновать ее и определить области использования.

1 группа

- 1) президент;
- 2) бухгалтерия
- 3) производство
- 4) инженерная служба
- 5) сбыт
- 6) инструментальное отделение;
- 7) отделение индикаторных ламп;
- 8) отделение средств производства;
- 9) отделение электронно-измерительной аппаратуры;
- 10) финансы;
- 11) материально-техническое снабжение;
- 12) кадры;
- 13) маркетинг.

2 группа

- 1) совет директоров;
- 2) президент;
- 3) управление заводами:
 - завод "Экран";
 - завод в Москве;
 - завод в Санкт-Петербурге;
- 4) вице-президент;
 - помощник президента;
 - по производственно-техническим вопросам;
 - по финансовым вопросам;
 - управляющий сбытом.

3 группа

- 1) президент;
- 2) отделы:
 - изделий автомобильной промышленности;
 - изделий электронно-технической промышленности;
 - авиакосмические;
 - химических продуктов;
 - связи с рынком;
 - распределение ресурсов.
- 3) проекты:
 - "Оборона";
 - "Орбита";
 - «Развитие»;
- 4) производственные группы (1,2, 3);
- 5) группы конструкторов и технологов (1,2, 3);
- 6) группы материального снабжения (1, 2, 3);
- 7) кадровые группы (1, 2, 3);
- 8) бухгалтерские группы (1,2, 3);
- 9) функциональное обеспечение проектов:
 - производственные мощности;
 - исследования и разработки;
 - материально-техническое снабжение;
 - кадры и техника безопасности;
 - контроль и бухгалтерский учет;

4 группа

- 1) цеха (6);
- 2) отделы:
 - планирования;
 - финансы;
 - НИОКР;
 - кадры.
- 3) руководители продукты "А", "Б", "В".

- 4) снабжение;
- 5) производство;
- 6) сбыт

5 группа

Примерный состав органа управления для компоновки схемы организационной структуры управления предприятием (расположение произвольное):

1. Отдел главного технолога (ОГТ)
2. Административно-хозяйственный отдел (АХО)
3. Отдел главного механика (ОГМех)
4. Отдел кадров (ОК) Юрисконсульт
5. Заместитель директора по экономическим вопросам
6. Отдел главного конструктора (ОГК)
7. Лаборатория научной организации труда и управления производством (ЛНОТиУП)
8. Заместитель директора по общим вопросам
9. Главный инженер
10. Финансовый отдел
11. Штаб гражданской обороны (ГО)
12. Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ)
13. Бюро рационализаторских предложений и изобретений (БРИЗ)
14. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)
15. Отдел комплектации и кооперации (ОКК)
16. Заместитель директора по производству
17. Главный бухгалтер (главбух)
18. Технический архив (техархив)
19. Производственный отдел
20. Цеха (№1, №2, №3)
21. Типография Отдел
22. Маркетинга
23. Директор
24. Планово-экономический отдел (ПЭО)
25. Заместитель директора по кадрам
26. Отдел главного энергетика (ОГЭ)
27. Бухгалтерия Машинное бюро (МБ)
28. Отдел стандартизации (ОСт)
29. Отдел сбыта (ОС)
30. Отдел главного метролога (ОГМетр)
31. Отдел технического контроля (ОТК)
32. Отдел технического обучения (ОТО)
33. Отдел научно-технической информации (ОНТИ)
34. Заместитель директора по коммерческим вопросам
35. Канцелярия
36. Производственные цеха.

3.4. Рекомендуемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)
3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

Для оценки достижения результативности формирования компетенций студенту необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каковы составляющие любой организации?
2. Что лежит в основе функционирования организации?
3. Каковы факторы внешней среды современной организации
4. Какие существуют виды разделения труда в организации?
5. Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?
6. Какой из факторов оказывает наибольшее влияние на нормы управляемости низового уровня?
7. К какой группе факторов следует отнести потребителей продукции?
8. Какова роль вертикального разделения труда в функционировании организации?
9. Какой основной недостаток характерен для линейно – функциональных организационных структур управления организациями?
- 10.Какая оргструктура позволяет наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров?
- 11.Какие существуют типы дивизиональных структур?
- 12.Каково основное свойство организации, имеющей органический тип управления?
- 13.Какой тип управления характерен для организаций, оказывающих сопротивление изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?
- 14.Каковы основные тенденции в разви современной организациятии современных организаций?
- 15.В чём состоит сущность самоорганизации и самоуправления хозяйствующих субъектов?
- 16.Какая современная организация основана на участии работников в управлении?
- 17.На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?

18. В какой организации автономная рабочая группа выполняет одновременно три задачи – обеспечение производства ресурсами, производство товара, обслуживание потребителя этого товара?

80% положительных ответов свидетельствуют о сформированности соответствующих компетенций.

Занятие. 4 Мотивация трудовой деятельности

В процессе проведения занятия необходимо сформировать компетенцию ОК 9 - способность к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства и ОК -11 - осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности.

Мотивация и стимулы являются основными факторами, побуждающими людей трудиться, повышать свою квалификацию, профессионально осуществлять свою деятельность.

Проведение данного занятия позволяет студентам определить, что лежит в основе их деятельности, что способствует саморазвитию, повышению своей квалификации, качественному выполнению профессиональной деятельности. Используется интерактивный метод обучения - анализ конкретных ситуаций.

4.1 Мотивация труда: сущность, основные теории

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Различают две группы теории мотивации труда - содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации труда в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы четырех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клелланда, Клейтона Альдерфера.

Процессуальные теории мотивации труда основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К числу процессуальных теорий относятся теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Вопросы для дискуссии:

1. В чём отличие мотивации от стимулирования?
2. Какие Вы знаете теории мотивации?
3. В чём вы видите недостатки теории потребностей?

4. Для чего руководителю необходимо знать потребности подчинённых?
5. Перечислите процессуальные теории мотивации и в чём их суть?
6. Какое значение имеет модель Портера – Лоулера?

4.2. Ситуации и практические задания.

«Клуб 100»

В 1981 г. Даниель К. из фирмы «ДаймондИнтернейшил» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготовляющем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителями службы кадров этого завода, Бойл поражаюсь тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что обязаны были делать.

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

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушения дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работниками также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 100 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы.

Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе выросла на 14,7 %. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласе Продактс», в целом, количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40 %, а производительность труда возросла на 14,5 %.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как

одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы:

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

4.3 Анализ конкретной ситуации.

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится в том числе по следующим причинам:

Хорошая зарплата - 34% работников

Хорошие условия труда – 6%

Хорошие отношения в коллективе – 18%

Работа соответствует образованию и наклонностям – 15%.

Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

Материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

Уважение в коллективе – 24%

Интересную работу – 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?
2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?
3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

4.4 Задание. «Составление индивидуальной иерархии потребностей».

Следующие утверждения имеют 7 возможных вариантов ответа:

полностью полож. не совсем не знаю не совсем отриц.
 полностью
 положит. положит. отриц. отриц.
 +3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Отметьте один из семи предложенных Вам вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения. К примеру, если Вы полностью согласны, подчеркните цифру +3.

Таблица 6.1 Оцените следующие утверждения

Утверждение	Ваша оценка					
	+3	+2	0	-1	-2	-3
1. Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работы	+3	+2	0	-1	-2	-3
2. Более доскональное описание выполняемой работы является полезным, т.к. работник точно знает, что от него ожидается	+3	+2	0	-1	-2	-3
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании	+3	+2	0	-1	-2	-3
4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников	+3	+2	0	-1	-2	-3
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников	+3	+2	0	-1	-2	-3
6. Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника	+3	+2	0	-1	-2	-3
7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия	+3	+2	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе	+3	+2	0	-1	-2	-3
9. Для сохранения работников важными факторами являются выплаты пособия при увольнении и страховые программы	+3	+2	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей	+3	+2	0	-1	-2	-3
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают	+3	+2	0	-1	-2	-3
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки вне рабочих мероприятий после работы	+3	+2	0	-1	-2	-3

13. Гордость за работу является лучшим вознаграждением	+3	+2	0	2 -1	-2	-3
15. Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны	+3	+2	0	-1	-2	-3
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы	+3	+2	0	-1	-2	-3
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника	+3	+2	0	-1	-2	-3
18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решения вопросов	+3	+2	0	-1	-2	-3
19. Безопасность работы важна для работников	+3	+2	0	-1	-2	-3
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования	+3	+2	0	-1	-2	-3

Подсчет очков

1) Впишите набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

$$10+11+13+18 =$$

$$6+8+14+17 =$$

$$5+7+12+15 =$$

$$2+3+9+19 =$$

$$1+4+16+20 =$$

2) Отметьте в табл.5.2 итоговый результат значком «X», в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

Таблица 3.2 - Итоговый результат

	-12	-10	-8	-6	-4	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
1 Самовыражение												
2.Самоутверждение												
3.Социальные потребности												
4.Потребности безопасности												
5.Исходные потребности												

Составьте свою «пирамиду» иерархии потребностей.

4.5 Рекомендуемая литература

1. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 464с.

3. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для вузов / А. П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2006. - 462[2] с. Экз-ры: анл(2), счз 1 (1), счз5(1), кон(1),аул(15)

4. Красина Ф.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Ф. А. Красина; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск: ТМЦДО, 2007. - 129 с. Экз-ры: анл(3), счз 1 (1), счз5(1), аул(9)

Гудовский И. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / И. В. Гудовский ; Федеральное агентство по образованию, Сибирский государственный технологический университет (Красноярск). - Красноярск: СибГТУ, 2006. - 167[1] с. Экз-ры: счз 1 (1)

Чтобы оценить результативность формирования соответствующих компетенций, студентам предлагается ответить на следующие вопросы:

1. Какие группы потребностей можно удовлетворить следующими средствами: а) предоставление творческой работы; б) создание легко доступных систем питания; в) поощрение создания неформальных групп; г) присвоение званий или рангов; д) создание системы страховки.

2. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию «кнута и пряника».

3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.

4. В чем отличия теории Мак Клееланда от теорий Маслоу и Альдерфера?

5. Какие выводы можно сделать из теории ожиданий Виктора Врума?

6. Какие выводы из теории справедливости Адамса могут быть полезны для использования в практике менеджмента?

7. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативный труд вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики менеджмента?

1. Что включается в «потребительскую корзину»? Для чего это нужно знать руководителю?

2. Мотивационная структура человека - это: а) совокупность мотивов, которые находятся в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека; б) строгая очередность мотивов по степени их влияния на поведение человека; в) то, что вызывает определенные действия человека. Выберите правильный вариант.

3. Отдельный прием или способ мотивирования называется: а) стимулом; б) стимулированием; в) мотиватором.
4. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации: а) человеческих факторов, влияющих на социальное взаимодействие; б) внешних условий труда человека; в) потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.
5. В двухфакторной теории мотивации Герцберга зарплата относится к: а) факторам здоровья; б) мотивирующим факторам; в) ситуационным факторам, определяющим активную потребность человека.
6. Потребности существования, связи, роста рассмотрел в своей теории в 1972 году: а) Дэвид МакКлелланд; б) Фредерик Герцберг; в) Клейтон Альдерфер.
7. В теории ожиданий Виктор Врум определил мотивацию (М) как:
- $M = (З - В) * (В - Вал) * Р$;
 - $M = (З - В) * (З - Р) * Вал$;
 - $M = (З - Р) * (Р - В) * Вал$, где З - затраты; В - вознаграждение; Р - результаты; Вал - валентность.
8. Удовлетворенные потребности мотивируют людей (по Маслоу): а) да; б) нет; в) смотря по обстоятельствам.
9. Первостепенного удовлетворения требуют потребности (по Маслоу): а) первичные; б) актуальные; в) вторичные.
10. Группы потребностей человека находятся в определенном соотношении по отношению друг к другу: а) они независимы; б) иерархически расположены; в) следуют друг за другом в последовательности, которая определяется конкретной ситуацией.
11. Вторичные потребности удовлетворяются меньшим числом способов, чем первичные: а) правильно; б) смотря какие потребности; в) неправильно.
12. Работнику дается право контроля над качеством и количеством своего труда и установление ответственности за конечный результат. Какая из теорий мотивации объясняет необходимость такого положения?
- теория постановки целей;
 - теория партисипативного управления;
 - теория Портера-Лоулера.
20. Теория постановки целей предполагает, что уровень исполнения работы зависит от характеристик целей, поставленных перед работником. Эти характеристики следующие:
- конкретность, сложность, выгодность;
 - достижимость, взаимосвязанность, стратегическая направленность;
 - сложность, специфичность, приемлемость, приверженность.
- 80% положительных ответов соответствуют сформированности соответствующей компетенции.

Занятие 5. Лидерство в системе менеджмента

Данное практическое занятие позволяет сформировать компетенцию ОК-7 готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе.

Для того, чтобы сложная организация эффективно выполняла свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Невозможно эффективно управлять, если нет эффективного руководства. Поэтому руководство, лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления.

Эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Для организации представляет интерес руководитель, который одновременно является лидером и эффективно управляет своим подчинёнными.

Проводимый перед практической частью семинар позволяет полностью освоить тему, чтобы использовать полученные знания в профессиональной деятельности.

Для рассмотрения данной темы студентам предлагается ряд вопросов, на которые они должны найти ответ.

1. Каковы основные подходы к изучению проблемы лидерства?
2. В чём основные различия между руководителем по теории «Х» и по теории «У»?
3. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.
4. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
5. Дайте описание модели руководства Блэйка и Муттона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?
6. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворённостью и производительностью? Оказывают ли подчинённые влияние на руководителя?
7. Поясните ситуативную модель лидерства.
8. Перечислите формы власти.
9. Поясните модель руководства «путь – цель».
10. Поясните модель руководства «жизненный цикл».
11. В чём суть власти, основанной на традициях?
12. Учитывая происходящие в нашем обществе перемены в культуре, технологии, какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным?
13. В чём состоит баланс власти?
14. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации?
15. Покажите на примере, почему демократичный, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным?

16. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды?

Для оценки сформированности компетенций студентам предлагается тест «Лидер»

1. Лидерство - процесс, с помощью которого а) подчиненные выполняют предписанные им задания; б) одно лицо оказывает влияние на членов группы; в) руководитель становится авторитетным в коллективе.
2. Выберите из перечня способы влияния на людей: а) просьба; б) угроза; в) внешний вид; г) идеи; д) агрессия; е) слабости; ж) угроза увольнения; з) насилие; и) внушение; к) шантаж; л) любовь.
3. Власть - это а) насилие и угрозы; б) возможность влиять на поведение других людей; в) способ достижения целей организации; г) управление в рамках своей компетенции; д) любая управленческая деятельность.
4. Согласны ли Вы с Эктоном, который сказал: «Абсолютная власть развращает абсолютно»? Ответ обоснуйте.
5. Чем определяется, сколько власти имеет тот или иной человек? а) уровнем его формальных полномочий; б) его местом в иерархической структуре; в) степенью зависимости от него других лиц; г) степенью его зависимости от других лиц.
6. Обладают ли властью подчиненные? а) да; б) нет.
7. Для того чтобы обладать властью, надо иметь возможность держать под своим контролем а) всех своих подчиненных; б) основные потребности подчиненных; в) что-либо, имеющее значение для исполнителя; г) финансовые потоки организации.
8. В книге «Брокеры власти» Дэвид Кипнис пишет: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим». Почему люди разрешают на себя влиять, в чем причина этого?
9. Руководитель намекает иногда своим подчиненным, что они могут лишиться работы, если не будут строго выполнять его указаний. О какой форме власти идет речь в данном случае и почему?
10. Для того чтобы использовать власть, основанную на принуждении, необходимо иметь: а) эффективную систему контроля; б) рычаги воздействия на подчиненных; в) возможность влиять через страх.
11. Какие нежелательные побочные эффекты производит принуждение? а) скованность; б) страх; в) месть; г) текучесть кадров; д) отчуждение; е) снижение производительности труда; ж) землистый цвет лица подчиненных.

12. На чем основывается влияние через положительное подкрепление? а) на вере в руководителя; б) на авторитете руководителя; в) на ожидании получения вознаграждения; г) на способности делать личные одолжения.
13. При каких условиях власть, основанная на вознаграждении, будет действенной? а) когда предлагается достаточно крупное вознаграждение; б) когда вознаграждение является ценным для исполнителя; в) когда вознаграждение соответствует возможностям организации.
14. На обращении к каким потребностям основано влияние через традиции? а) потребность в защищенности и принадлежности; б) потребность в безопасности и стабильности; в) потребность в тепле и покровительстве.
15. Законная власть обладает огромным преимуществом, которое заключается в том, что: а) исполнитель реагирует не на человека, а на должность; б) упрощает принятие управленческих решений; в) она повышает стабильность организации; г) она действует быстро и предсказуемо.
16. Вознаграждение, основанное на заслугах, является примером применения на практике а) законной власти; б) влияния через традиции; в) власти, основанной на вознаграждении; г) власти эксперта.
17. Что такое власть примера? Это - а) влияние через разумную веру; б) влияние с помощью харизмы; в) влияние путем убеждения.
18. Приведите случаи харизмы на политической арене.
19. «Разумная вера гораздо более устойчива и действует быстрее, чем слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности». Это утверждение: а) верно, так как...; б) не верно, так как...
20. Эффективность какого-либо типа власти зависит от того: а) считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность; б) какая сложилась ситуация в коллективе; в) каким авторитетом обладает руководитель.
21. Благосклонный автократ отличается от автократа тем, что а) иногда советуется с подчиненными; б) избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение; в) получает информацию от подчиненных для принятия управленческого решения; г) проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных.
22. Больше всего люди хотят защищенности». Это утверждение относится к теории ... а) «Х»; б) «У»; в) «Z».
23. Теория..... «У» утверждает, что: а) интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично; б) люди при любой возможности избегают работы; в) у людей нет честолюбия; г) люди стремятся к ответственности, если условия благоприятные.
24. Экспериментальное исследование эффективности стилей руководства на 10-летних мальчиках провел: а) Дуглас МакГрегор; б) Курт Левин;

В) Рэнсис Лайкерт; г) Теренс Митчел; д) Роберт Хаус; е) Лайман Портер.
25. Структурирование в руководстве означает, что а) руководитель распределяет производственные роли между подчиненными; б) участвует в двустороннем общении; в) расписывает задания и объясняет требования к их выполнению; г) планирует и составляет графики работ; д) допускает участие подчиненных в принятии решений; е) разрабатывает подходы к выполнению работ; ж) передает свое беспокойство о выполнении задания; з) общается в одобрительной и не угрожающей манере.

26. Стиль управления «дом отдыха» или «управление в духе загородного клуба» предусматривает а) скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей, к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы;

Зб) руководитель мало обращает на моральный настрой подчиненных;

в) руководитель мало заботится об эффективности выполнения заданий;

г) руководитель находит баланс эффективности и хорошего морального настроения.

27. Партиципативный стиль управления характеризуется тем, что :

а) руководитель ставит перед подчиненными напряженную цель, ожидая, что они будут работать в полную меру своих сил; б) руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой; в) руководитель ориентируется в своей деятельности на человека и человеческие отношения.

28. Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства,

которая носит название а) «управленческая решетка»; б) модель «путь-

цель»; в) теория жизненного цикла; г) модель Огайского университета.

29. В «управленческой решетке» различают пять стилей управления, Для каждого стиля укажите его место на решетке (1.1; 1.9; 9.1; 5.5; 9.9).

80% правильных ответов свидетельствует о сформированности соответствующей компетенции.

Занятие 6. Связующие процессы в менеджменте.

Цель занятия: овладеть навыками анализа различных видов коммуникаций и закрепить знания о целях, которые они преследуют.

• В процессе проведения занятия необходимо сформировать компетентности ОК -6 способность логически верно, аргументированно и

ясно строить устную и письменную речь и ПК -11 - способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

Для закрепления знаний, полученных на лекции, вначале проводится семинар на тему: «Роль коммуникаций в менеджменте», в соответствии с которым предлагается ответить на вопросы .

1. Приведите несколько примеров обмена информацией в организации.
2. Кратко объясните сущность четырёх основных элементов процесса обмена информацией.
3. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе.
4. Объясните каждый этап коммуникационного процесса по упрощённой модели.
5. Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?
6. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.
7. Опишите методы, которыми могут воспользоваться руководители для совершенствования своих межличностных информационных контактов
8. Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации?
9. Опишите методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации.

Затем предлагаются вопросы для обсуждения.

1. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
2. Почему руководитель должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчинёнными?
3. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
4. Идентифицируйте и обсудите связанные с индивидами, группами и организацией факторы, которые влияют на процесс обмена информацией в: а) больнице, б) университете, в) на заводе.

Оценку степени сформированности компетенции можно произвести с помощью теста.

№	Содержание вопросов и варианты ответов
1	Элементы коммуникационного процесса: а) отправление сообщения, передача сообщения, получение сообщения; б) кодирование сообщения, передача сообщения, декодирование сообщения;

	<p>с) формулирование значения, сообщение, получатель;</p> <p>д) коммуникатор, сообщение, каналы передачи, получатель, обратная связь;</p> <p>е) отправитель, кодирование, передача сообщения.</p>
2	<p>Двусторонним коммуникационный процесс делает:</p> <p>а) отправление сообщения,</p> <p>б) обратная связь,</p> <p>с) передача сообщения,</p> <p>д) декодирование сообщения,</p> <p>е) получение сообщения.</p>
3	<p>К важнейшим характеристикам обратной связи относятся:</p> <p>а) направленность на улучшение качества работы сотрудника, конструктивность, полезность, своевременность, оперативность, достоверность, техничность;</p> <p>б) намерение унижить работника, описательный характер, полезность, ясность, техничность, надёжность, оценочный характер, обобщающий характер;</p> <p>с) направленность на помощь работнику, конкретность, описательный характер, полезность, своевременность, готовность работников к восприятию обратной связи, понятность, надёжность, достоверность;</p> <p>д) намерение помочь работнику, обобщающий характер, своевременность, оценочный характер, требование оправданий со стороны работника, надёжность, техничность;</p> <p>е) ясность и понятность получателю, требование оправданий с его стороны, оперативность, техничность, оценочный характер, общий характер, неадекватность.</p>
4	<p>Основные критерии классификации коммуникаций в организации:</p> <p>а) источник, содержание коммуникации, компонент системы, время коммуникации;</p> <p>б) средство, каналы, мотивы коммуникации, сфера совместной деятельности, реальность осуществления, объём;</p> <p>с) тип поведения, уровень общения, культурные различия, субъект коммуникации;</p> <p>д) субъект, формы, каналы, направленность коммуникации, реальность осуществления;</p>

	е) форма, направленность, каналы, субъект и средства коммуникации, пространственное расположение каналов.
5	<p>Для изучения организационного поведения наиболее значимы:</p> <p>а) вербальные и невербальные коммуникации;</p> <p>б) межличностные коммуникации;</p> <p>с) формальные и неформальные коммуникации;</p> <p>д) вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации;</p> <p>е) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий.</p>
6	<p>«Виноградной лозой называются»:</p> <p>а) межличностные коммуникации;</p> <p>б) неформальные коммуникации;</p> <p>с) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств и информационных технологий;</p> <p>д) вербальные коммуникации;</p> <p>е) формальные коммуникации.</p>
7	<p>К невербальным средствам общения относятся:</p> <p>а) такесические, выразительные движения тела, динамические прикосновения, взгляд, характеристики голоса и речи, пространственная структура общения;</p> <p>б) визуальный контакт, пространственная структура общения, мимика и жесты, проксемические средства;</p> <p>с) характеристики голоса и речи, «виноградная лоза», слухи – «пугала», факсовая связь, телекоммуникации;</p> <p>д) кинесические, просодические, экстралингвистические, такесические, проксемические, культура времени, физическая среда;</p> <p>е) телефон, электронная почта, управленческие информационные технологии.</p>
8	<p>К кинесическим средствам невербального общения относятся:</p> <p>а) поза, жесты, визуальный контакт, мимика, походка, похлопывания, рукопожатия;</p>

	<p>б) рукопожатия, ориентация в пространстве и угол общения партнёров, похлопывания;</p> <p>с) взгляд (направление, длина паузы, частота контакта), поза, походка, жест и мимика;</p> <p>д) характеристики голоса и речи (интонация, громкость, темп, дикция, паузы, вздохи и т.д.), а также выразительные движения тела (жесты, мимика, походка);</p> <p>е) мимика, жесты, динамические прикосновения</p>
9	<p>К просодическим и экстралингвистическим средствам общения относятся:</p> <p>а) рукопожатия, похлопывания, ориентация в пространстве и угол общения партнёров;</p> <p>б) характеристики голоса и речи;</p> <p>с) интонация, громкость тембр голоса, темп речи, направление взгляда, мимика и жесты, смех, плач, поза;</p> <p>д) дистанция, направление взгляда, поцелуй, похлопывание, интонация, темп речи, дикция;</p> <p>е) дикция, интонация, высота, тональность речи, громкость голоса, темп и ритм речи, плач, паузы, вздохи.</p>
10	<p>К такесическим средства общения относятся:</p> <p>а) поза, походка, мимика и взгляды;</p> <p>б) рукопожатия, дистанция, угол общения партнёров, жесты;</p> <p>с) характеристики речи, похлопывания и другие динамические прикосновения;</p> <p>д) динамические прикосновения;</p> <p>е) рукопожатия, жесты, похлопывания, поцелуй.</p>
11	<p>Барьеры, встречающиеся на пути эффективных коммуникаций:</p> <p>а) личностные, временные, языковые, семантические, физические, организационные, культурные различия, коммуникативные перегрузки, различия в статусе, нежелание делиться информацией;</p> <p>б) межличностные, фильтрация информации, вредные</p>

<p>вербальные привычки, семантические, временные помехи во время радиопередачи;</p> <p>с) стереотипы восприятия, неумение слушать собеседника, психологическая несовместимость, селективное восприятие информации, различия в ценностных суждениях;</p> <p>д) неумение слушать собеседника, личностные, временные, организационные различия в статусе, языковые, коммуникативные перегрузки, культурные различия, нарушение нормы управляемости, излишняя централизация, неопределённость прав и обязанностей;</p> <p>е) дефицит времени общения, высота стола руководителя, размеры рабочих помещений, сленг, нежелание слушать собеседника.</p>

80% положительных ответов свидетельствуют о сформированности компетенции.

Занятие 7. Человек в системе менеджмента

На поведения человека в организации воздействует большое количество факторов, как внутренних, личностных, так и внешних, связанных с организационным окружением. В свою очередь, поведение отдельного индивида влияет на поведение других людей в ходе совместной трудовой деятельности. Особая роль в изучение этого процесса отводится таким понятиям, как восприятие личности, ее установки, способы изменения этих установок, способности.

При проведении занятия необходимо сформировать компетенцию ОК – 7
готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе и ОК – 11
осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности. Занятие проводится в интерактивной форме, используя тесты и ситуации.

Цель занятия: закрепить и расширить материал, представленный в лекции, и обратить внимание на следующие вопросы:

1. Что включает в себя менеджмент разнообразия и индивидуальных различий и почему это так важно?
2. Что такое различия между людьми в отношении ценностей и склонностей, в чём состоит их важность?
3. Что такое личностные детерминанты и различия между индивидами,

- почему они важны?
4. Что такое различие между людьми в отношении склонностей и способностей, в чём состоит их важность?
 5. Проблема самовосприятия менеджера и объективность восприятия личности.
 6. Факторы, влияющие на самовосприятие и восприятие других индивидов.
 7. Выбор и применение методов изучения личности на различных этапах развития организации и индивида.

Задание: Практическое упражнение «Оценка личности по параметрам «Большой Пятерки».

Цель:

- ознакомиться с наиболее распространенной оценкой характеристик личности путем тестирования;
- научиться объективно описывать проявления своих качеств в типичных ситуациях;
- построить свой собственный и групповой личностный профиль (профиль личностных черт).

«Сквозной биполярный перечень» Голдберга (адаптированная модель теста Большой Пятерки) является хорошим инструментом для измерения основных параметров личности.

Сокращенная версия «сквозного биполярного перечня» Голдберга

«Интроверсия – экстраверсия»												
	Очень		Умеренно			Ни то, ни другое		Умеренно			Очень	
Молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Разговорчивый		
Ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Напористый		
Не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Любящий приключений		
Неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Энергичный		
Робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Дерзкий		
«Антогонизм – доброжелательность»												
Недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Добрый		
Не склонный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Склонный		

к сотрудничеству										к сотрудни- честву
Эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Неэгоистичный
Недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Доверчивый
Жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Щедрый
«Несобранность – собранность»										
Неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Организованный
Безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ответственный
Непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Практичный
Небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Тщательный
Ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Усердный
«Эмоциональная стабильность – нейтротизм»										
Расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Напряженный
Принимающий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Нервозный
Стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Нестабильный
Довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Недовольный
Неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Эмоциональный
«Закрытость – открытость новому опыту»										
Не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Имеющий богатое воображению
Нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Творческий
Нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Любопытный
Не склонный к размышлению (нерефлексивный)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Склонный к размышлению (рефлексивный)
Неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Искушенный

Шаг 1. Прежде чем выполнять задание, тестируемые должны внимательно изучить следующую инструкцию.

Постарайтесь как можно точнее описать себя. Опишите себя таким, каким видите в настоящее время, а не таким, каким хотели бы видеть в будущем. Опишите себя таким, каким вы бываете в целом, в типичных ситуациях, в сравнении с другими знакомыми людьми того же пола и примерно того же возраста. На каждой из приведенных ниже шкал обведите кружком цифру, которая лучше всего описывает вас по данному критерию.

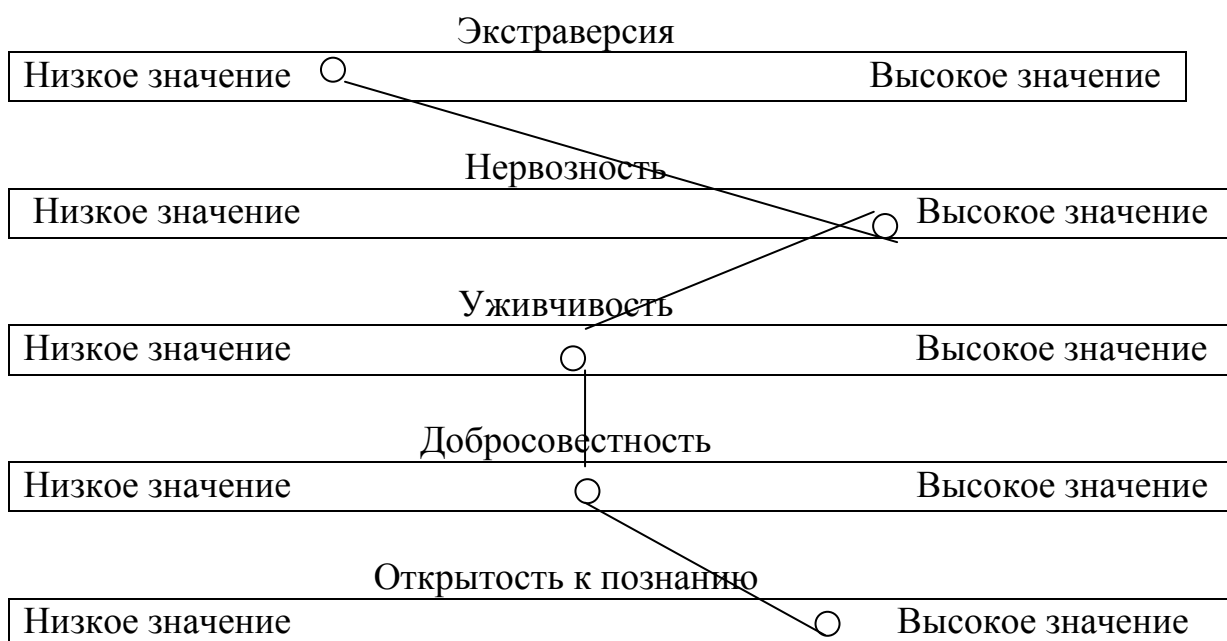
Шаг 2. Для того чтобы получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки, необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору. Сложите все пять цифр, которые были отмечены, например, в разделе «интроверсия – экстраверсия», и разделите эту сумму на 5. Затем проделайте то же самое для остальных факторов.

Шаг 3. Посмотрите, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому – самый низкий.

Шаг 4. Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

Шаг 5. На основании представленного теста Голдберга мы можем утверждать, что каждая из общих и конкретных характерных черт представляет континуум, в пределах которого можно разместить определенную черту характера личности. По каждой из черт человек может характеризоваться высоким, низким или средним показателем. Наличие у тестируемого какой-то личностной характеристики можно отразить точкой на общем континууме – (рис. 2.1). На данном рисунке представлен профиль личностных черт (личностный профиль) человека, у которого низкая степень экстраверсии, высокая степень нервозности, близкие к средним показатели уживчивости и добросовестности и относительно высокий показатель открытости к познанию.

Шаг 6. По результатам тестирования членов вашей группы может быть построен и групповой профиль личностных черт. Сделайте это путем подсчета средних значений по всем параметрам Большой Пятерки. Дайте словесное описание полученного группового профиля.



Профиль личностных черт (личностный профиль) «Большая Пятерка».

Практическое упражнение «Тест на определение типа личности (типа А и В)»

Цель:

- определить, какой тип личности вам более соответствует (А или В);
- понять, как влияет тип личности А (В) на поведение человека в практической ситуации;
- уяснить для себя, опасно ли быть человеком типа А (В), и сделать практические выводы.

Шаг 1. Заполните табл. 2.2, выделив в ряду цифр ту, которая лучше отражает ваше поведение (словесные описания соответствуют крайним цифрам).

Таблица 2.2 – Тест на определение типа личности

Опаздываю на условленные встречи	1 2 3 4 5 6 7 8	Никогда не опаздываю
Не люблю конкуренцию	1 2 3 4 5 6 7 8	Люблю конкуренцию
Никогда не спешу, даже в экстремальной ситуации	1 2 3 4 5 6 7 8	Всегда спешу
Сосредотачиваюсь на одном делении и люблю определенную последовательность деятельности	1 2 3 4 5 6 7 8	Пытаюсь делать несколько дел сразу, думаю о том, что буду делать дальше
Делаю все медленно	1 2 3 4 5 6 7 8	Делаю все быстро (ем, хожу и т.д.)
Выражаю чувства	1 2 3 4 5 6 7 8	Сдерживаю чувства и не даю им проявляться
Имею много интересов вне работы	1 2 3 4 5 6 7 8	Имею мало интересов вне работы

Шаг 2. Подсчитайте ваши очки, суммируя отмеченные цифры. Затем умножьте полученную сумму на 3.

Шаг 3. Определите свой тип личности. Количество очков и тип

личности связаны следующим образом.

Число очков	Тип личности
менее 90	В
90-99	В+
100-105	А-
106-119	А
120 и более	А+

Шаг 4.

Обсуждение. Обсудите полученные результаты в группе или небольших подгруппах.

Описание. Ответьте на следующие вопросы.

1. Сколько вы набрали очков?
 2. Какому типу личности соответствует это количество очков?
- Сравните свой результат с результатами других членов группы.

Оценка. Какое поведение характерно для каждого типа личности?

Шаг 5. Определите влияния типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

Ситуация: Вы недавно стали старшим кассиром в отделении банка. У вас в подчинении находятся 10 кассиров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, то будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам.

Как вы разрешите эту ситуацию?

1. Разделитесь на группы по 4-6 человек с одинаковыми типами личности.
2. Сравните ваши действия в этой ситуации с действиями других членов группы. Сходны ли они? Что в них общего?
3. Совместно разработайте план разрешения этой ситуации.
4. Сравните ваш план с планами групп, куда входят люди с другими типами личности. Похожи ли они?
5. Какой тип личности был бы более подходящим для старшего кассира в данной ситуации?

Шаг 6. Внимательно изучите литературу по вашему типу личности (А или В) и сделайте для себя практические выводы.

Для оценки достижения компетентности в отношении познания личности необходимо ответить на вопросы теста.

<p>1. Видами атрибуции являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) объективная и субъективная; b) диспозиционная и ситуационная; c) функциональная и организационная; d) внутренняя и внешняя; e) личностная и ситуационная
<p>2. Понятие, отражающее «устойчивое множество характеристик, которые определяют общность и различия в поведении людей»:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) человек; b) индивидуальность; c) субъект; d) индивид; e) личность
<p>4. Процесс восприятия причин поведения людей и его результатов называется:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) социальным познанием; b) атрибуцией; c) абстракцией; d) коммуникацией; e) приписыванием
<p>5. Восприятие – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) процесс чувственной дифференциации входящей информации на определенные группы; b) процесс организации информации из окружающего мира таким образом чтобы она имела смысл; c) процесс установления структурно-логических закономерностей между событиями, происходящими во внешней среде; d) творческий процесс, в ходе которого индивид узнает незаметные на первый взгляд особенности объекта; e) процесс, в ходе которого человек придает значение элементам и явлениям внешней среды, включающий отбор, организацию, хранение и интерпретацию в психологическом опыте различных стимулов в значащую и логически последовательную картину мира
<p>6. Склонность предпочитать одно объяснение причин поведения другому – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) эффект атрибутивной дифференциации; b) эффект выученного диссонанса; c) эффект атрибутивного предупреждения; d) фундаментальная ошибка атрибуции; e) эффект зашоренности
<p>7. Свойство восприятия, благодаря которому квалифицированный</p>

менеджер игнорирует грубость и негативные черты характера подчиненного и оценивает его по результатам его работы:

- a) избирательность;
- b) предметность;
- c) структурность, целостность;
- d) осмысленность;
- e) константность

8. Компоненты установки:

- a) аффективный, когнитивный, конативный;
- b) аффективный, сознательный, поведенческий;
- c) аффективный (оценочный);
- d) поведение, мышление;
- e) эмоциональный, информационный, поведенческий

9. Людей можно разделить на следующие типы, в зависимости от ощущения ими места нахождения источника контроля над их судьбой:

- a) экстравертов и интровертов;
- b) флегматиков и меланхоликов;
- c) экстерналов и интерналов;
- d) лодырей и трудоголиков;
- e) лживых и честных

10. Удовлетворенность работой не влияет на:

- a) текучесть кадров;
- b) качество выполнения работы;
- c) поведение сотрудников;
- d) абсентеизм;
- e) отношение к профсоюзам

11. Поведение индивида – функция следующих переменных:

- a) особенности индивида, внешняя среда;
- b) восприятия, внешняя среда, особенности индивида;
- c) внешняя среда, тип предприятия, функциональная роль;
- d) стаж работы, тип предприятия;
- e) сформированный в процессе восприятия образ ситуации

12. Устоявшееся представление, которое имеет кто-либо о группе других

людей, - это:

- a) способ группировки собственных мнений о людях;
- b) установка;
- c) паттерны восприятия;
- d) стереотип;
- e) социальное отражение

13. «Активность, независимость, разнообразные поведенческие модели, глубокие интересы, долгосрочная перспектива, главенствующее положение, самосознание и самоконтроль» являются по Арджирису:

- a) характеристиками незрелого возраста;
- b) характеристиками нормального человека;
- c) характеристиками преуспевающего менеджера;
- d) характеристиками зрелого возраста;
- e) семью параметрами Холла в модели основных стадий развития

карьеры

14. Преданность организации, связанная с обязательством работника оставаться в данной организации (по Мейру и Алену), - это:

- a) аффективная преданность;
- b) преданность, обусловленная стажем;
- c) нормальная преданность;
- d) материальная зависимость;
- e) нормальная порядочность

15. Как называется способ изменения установок, когда сотрудники, неудовлетворенные существующим положением дел, привлекаются к активной работе по изменению ситуации:

- a) предоставление новой информации;
- b) воздействие страхом или устранение несоответствий;
- c) влияние друзей и коллег;
- d) привлечение к сотрудничеству;
- e) такого способа на практике не существует

16. «Пассивность, зависимость, ограниченное число моделей поведения, примитивные интересы, краткосрочная перспектива, подчиненное положение, отсутствие самосознания» являются по Арджирису:

<ul style="list-style-type: none"> a) характеристиками нормального человека; b) характеристиками незрелого возраста; c) характеристиками преуспевающего менеджера; d) характеристиками зрелого возраста; e) семью параметрами Холла в модели основных стадий развития карьеры
<p>17. Постоянная склонность чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) эмоциональная стабильность; b) самоэффективность; c) установка; d) упрямство; e) принципиальность
<p>18. В следующем утверждении искажено понятие установки:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) установки даны человеку от рождения и их изменить практически невозможно; установки по своей сути есть направленность деятельности человека; b) установки направлены на конкретный объект, по поводу которого человек может испытывать некоторые чувства или иметь некоторые убеждения; c) установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для того, чтобы их изменить; d) установки могут варьировать от очень благоприятных до очень неблагоприятных; e) в утверждениях (b), (c) и (d)
<p>19. Воздействие окружающей среды на становление личности – это:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) процесс взросления; b) процесс социализации; c) процесс стагнации; d) восприимчивость к приобретению нового опыта; e) развитие личности
<p>20. Функциями установки являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) функция приспособления; познавательная функция; функция защиты собственного эго;

- b) рефлексивная функция; регулирующая функция;
- c) функция выражения ценностных ориентаций;
- d) прогностическая функция;
- e) функция приспособления; функция выражения ценностных ориентаций; познавательная функция; функция защиты собственного эго.

80% правильных ответов свидетельствуют о сформированности необходимых компетенций.

Занятие 7. Оценка результативности труда персонала

Данное практическое занятие позволяет сформировать компетенцию :

способность к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства (ОК – 9);

- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач (ПК – 4);
- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчётах предприятий различных форм собственности организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (ПК 7);

7.1. Исходные данные

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников

Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как:

- профессиональные и личностные качества;
- уровень квалификации;
- сложность работ;
- результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 7.1.

Таблица 7.1 - Исходные данные для расчета интегрального коэффициента

№№ п/п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты		
		Признаки								1	2	3
		1	2	3	4	5	6					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,2 5	1,2 5	1,0	1,2 5	1,0	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,2 5	1,2 5	1,2 5	1,2 5	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л.В.	1,2 5	1,2 5	1,0	1,0	1,2 5	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист 1-ой категории Сушков Л.В.	1,2 5	1,0	1,2 5	1,2 5	1,0	1,2 5	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист 1-ой категории Зимина З.К.	1,2 5	1,2 5	1,0	1,2 5	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист 2-й категории Сидоров А.М.	1,0	1,0	1,2 5	0,7 5	1,0	1,0	Незакон- ченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист 2-й категории Сахарова А.М.	1,2 5	1,2 5	1,0	1,0	1,0	1,2 5	Незакон- ченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист 2-й категории Зуева С.В.	1,0	1,0	0,7 5	0,7 5	1,0	0,7 5	Среднее специ- альное	2	1,00	0,75	1,0

7.2. Постановка задачи

- 1) Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
- 2) Рассчитать оценку сложности квалификации работников.
- 3) Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
- 4) Рассчитать оценку результатов труда.
- 5) Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга.

- б) По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
- премированию лучших сотрудников;
 - изменению уровня должностных окладов;
 - должностному продвижению работников;
 - улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
 - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

7.3. Методические указания

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок:

- первая определяет показатели, характеризующие работника, то есть степень развития профессиональных и личных качеств работника ($П$) и уровень квалификации ($К$), а также их количественные измерители;
- вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, то есть позволяет сопоставить результаты труда работников ($Р$) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций ($С$).

Комплексная оценка ($Д$) определяется по формуле:

$$Д = П \cdot К + Р \cdot С$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значения каждого элемента выражается в долях единицы

7.4. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника

Для определения величины показателя ($П$) производится оценка степени проявления каждого из признаков с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей их 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения.

При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работником (П), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

$$П = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot x_i,$$

где i - порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots$ я) (для руководителей $n=5$, для специалистов $n=6$);

j - уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} - количественная мера признака у работника

x_i - удельная значимость признаков в общей оценке (в долях от единицы).

Таблица 7.2 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0, 75	гр.5 = гр.3x1, 0	гр.6= гр.3x1, 25
1	Профессиональная компе- тентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий,	0,17	0,13	0,17	0,21

	принимаемых решений				
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

7.5. Расчет оценки уровня квалификации работников

Для оценки уровня квалификации работников (K) принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности. По уровню образования все работники распределяются на две группы:

Ігр. - имеющие среднее специальное образование,

ІІгр. - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV- V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 6.3).

Таблица 7.3 - Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности и у работников, имеющих образование, годы	
		3	4
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9 - 13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17,21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации (K) определяется по формуле:

$$K = (OB + CT) / 3,$$

где

OB - оценка образования ($OB - 1, 2$);

CT - оценка стажа работы по специальности ($CT - 0,25; 0,50; 0,75; 1,0$);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

7.6. Расчет оценки сложности выполняемых работ

Для оценки сложности выполняемых работ (C) по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (от менее к более сложным).

В табл.6.4 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников

Таблица 7.4 - Средние коэффициенты сложности работ

№№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,00
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,80
4	Специалист 1-й категории	0,68
5	Специалист II-й категории	0,57

7.7. Расчет оценки результатов труда

Для определения величины результатов труда (*P*) производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполняемых плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню, его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Таблица 7.5 - Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ № п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			Признаки		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1,0	гр.6= гр.3x1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

7.8. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников

Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников (*D*) получается на основе учета всех рассмотренных выше

показателей оценки - профессиональных и личных качеств, уровня квалификации и результатов труда:

$$D = P \cdot K + P \cdot C.$$

7.9. Рекомендуемая литература:

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)

2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2006. - 464с. Экз-ры: анл(2), счз 1 (1), счз5(1), кон(1), аул(15).

3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 342[10] с.. Экз: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(5)

Для оценки достижения соответствующих компетенций необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие группы потребностей можно удовлетворить следующими средствами: а) предоставление творческой работы; б) создание легко доступных систем питания; в) поощрение создания неформальных групп; г) присвоение званий или рангов; д) создание системы страховки.
2. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию «кнута и пряника».
3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
4. Какие выводы можно сделать из теории ожиданий Виктора Врума?
5. Какие выводы из теории справедливости Адамса могут быть полезны для использования в практике менеджмента?
6. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативный труд вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики менеджмента?
7. Что включается в «потребительскую корзину»? Для чего это нужно знать руководителю?
8. Мотивационная структура человека - это: а) совокупность мотивов, кот орые находятся в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека; б) строгая очередность мотивов по степени их влияния на поведение человека; в) то, что вызывает определенные действия человека. Выберите правильный вариант.

9. Отдельный прием или способ мотивирования называется: а) стимулом; б) стимулированием; в) мотиватором.
 10. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации: а) человеческих факторов, влияющих на социальное взаимодействие; б) внешних условий труда человека; в) потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.
 11. В двухфакторной теории мотивации Герцберга зарплата относится к: а) факторам здоровья; б) мотивирующим факторам; в) ситуационным факторам, определяющим активную потребность человека.
 12. Группы потребностей человека находятся в определенном соотношении по отношению друг к другу: а) они независимы; б) иерархически расположены; в) следуют друг за другом в последовательности, которая определяется конкретной ситуацией.
 13. Вторичные потребности удовлетворяются меньшим числом способов, чем первичные: а) правильно; б) смотря какие потребности; в) неправильно.
 14. Работнику дается право контроля над качеством и количеством своего труда и установление ответственности за конечный результат. Какая из теорий мотивации объясняет необходимость такого положения?
 - а) теория постановки целей;
 - б) теория партисипативного управления;
 - в) теория Портера-Лоулера.
 15. Теория постановки целей предполагает, что уровень исполнения работы зависит от характеристик целей, поставленных перед работником. Эти характеристики следующие:
 - а) конкретность, сложность, выгодность;
 - б) достижимость, взаимосвязанность, стратегическая направленность;
 - в) сложность, специфичность, приемлемость, приверженность.
- 80% правильных ответов свидетельствуют о сформированности соответствующей компетенции

Занятие 8. Алгоритм принятия управленческих решений

8.1 Цели занятия

Целью занятия является:

- 1) разработка алгоритма принятия управленческих решений;
- 2) освоение навыков анализа и решения конкретных производственных проблем;
- 3) рациональное использование и развитие логического мышления в разработке решений;

4) приобретение практики коллективной выработки решений.

При проведении занятия необходимо сформировать компетенции:

- умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК – 5);
- способность находить организационно – управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК – 8);
- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчётах предприятий различных форм собственности организаций, ведомств и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (ПК- 7);
- способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учётом критериев социально – экономической эффективности, рисков и возможных социально – экономических последствий ПК – 13);

8.2 Исходная информация

В своей практической деятельности менеджер постоянно сталкивается и решает различные организационно-управленческие проблемы. Искусство менеджера состоит в том, что вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. На результативность управленческих решений оказывает влияние множество различных факторов, в том числе и порядок действий руководителя, принимающего решения. На рис.7.1 представлена схема процесса принятия решения, которая позволяет структурно упорядочить данный процесс и смоделировать принятие оптимального решения

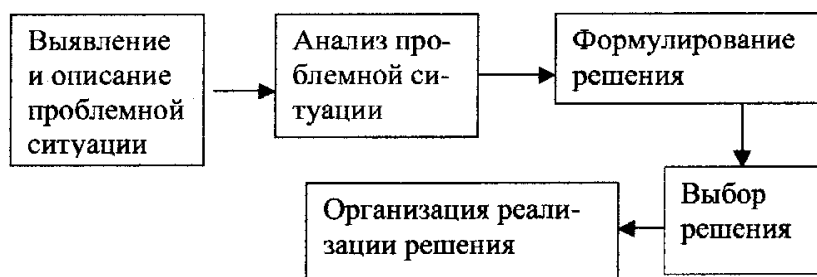


Рисунок 8.1 - Структурная схема процесса принятия решения

8.3. Содержание задания

Составлением задания является алгоритма принятия управленческого решения.

Студентам предлагается представить процесс принятия решения в виде алгоритма, то есть определить последовательность выполнения руководителем управленческих действий

Создание такого алгоритма ускорит нахождение путей решения проблем, и сократит поле поиска решений.

8.4 Порядок проведения игры

1. Из 18 этапов, обозначенных в бланке играющего (табл.8.1), надо последовательно составить алгоритм принятия управленческого решения, для чего необходимо пронумеровать действия, начиная с 1 до 18. Заполните графу «Индивидуальная оценка».

2. После того как студент представит свой алгоритм принятия решения, преподаватель выдает студентам эталонный алгоритм (Приложение I). Ознакомившись с ним, заполняется графа «Эталон».

3. При подведении итогов каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор наилучшего решения - № 15», а мнение играющего «Выбор наилучшего решения - № 10», следовательно, ошибка равна 5 единицам (без учета знака).

4. Критерий оценки: суммарная ошибка и её процент к общей сумме очков.

Например, суммарная ошибка - 5 очков, что составляет 28 % ($5 / 18 * 100 \% = 28 \%$). Следовательно, правильность решения задачи составляет 72 % (оценка «хорошо»).

Рейтинг оценок: 50-70 % - удовлетворительно, 70-85 % - хорошо, 85 - 100 % - отлично.

Таблица 8.1 - Бланк участника игры

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Оценка	Эталон	Ошибка
1	2	3	4	5
1.	Формулирование проблемы			
2.	Реализация решения исполнителями			
3.	Определение разрешимости проблемы			
4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5.	Формирование целей принимаемого решения			
6.	Ранжирование решений			
7.	Реализация решения			

	исполнителями			
8.	Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ			
9.	Оценка новизны проблемы			
10.	Выбор наилучшего варианта решения			
1.1	Установление приемлемых вариантов решения			
12.	Оценка каждого варианта решения			
13.	Организация подготовки решения			
14	Контроль за исполнением			
15.	Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов			
16,	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17.	Подтверждение существования проблемы			
18.	Определение причин возникновения проблемы			
	Итого суммарная ошибка			

8.5 Эталонный алгоритм принятия управленческого решения

1. Определение отклонения фактического состояния системы управления от желаемого.
2. Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ
3. Подтверждение существования проблемы.
4. Формулирование проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Определение причин возникновения проблемы.
7. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
8. Формирование целей принимаемого решения.
9. Определение разрешимости проблемы.
10. Разработка вариантов решения.
11. Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов.
12. Оценка каждого варианта решения.
13. Установление допустимых (приемлемых) вариантов решения.

14. Ранжирование решений.
15. Выбор наилучшего варианта решения.
16. Организация подготовки решения.
17. Реализация решения исполнителями.
18. Контроль исполнения.

8.6. Рекомендованная литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)
2. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., измен. и доп. - М. : НОРМА, 2007. - 527[1] с. Экз - аул(5)
3. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : Учебное пособие для вузов / А. П. Панфилова; Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права, Общество "Знание" Санкт-Петербурга и Ленинградской области. - СПб.: ИВЭСЭП, 2005. - 315[5] с. Экз. анл(2), счз1 (1).
4. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: Учебное пособие для вузов / А. И. Орлов. - М. : МарТ, 2005 - 495[1] с., Экз-ры: анл(2), счз1(1), счз5(1), аул(4)
5. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 342[10] с.. Экз: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(5)

Для оценки достижения указанных компетенций следует получить ответ на вопросы.

Истинно или ложно:

1. Большинство решений менеджеры принимают в обстановке определённости, И Л
2. Неалгоритмизированные решения лучше всего подходят для рутинных и постоянно возникающих проблем, И Л
3. Систематическое принятие решения всегда предпочтительнее, чем интуитивное, И Л
4. Менеджеры не должны решать все проблемы, которые встретятся на их пути, И Л
5. Эскалация участия – это способ улучшить внедрение в жизнь групповых решений, И Л
6. Хороший способ справиться с надоевшей проблемой – использовать решения, связанные с новыми информационными технологиями, И Л
7. Групповой консенсус всегда предпочтительнее, чем авторитарное решение, И Л

8. Безличность отношений –это один из потенциальных недостатков электронного принятия группового решения, И Л
9. Предпочтения относительно того, кто именно принимает решения практически не отличаются в различных культурах, И Л
10. Человек, принимающий решения, имеет дело с вероятным развитием событий и их последствий в обстановке определённости, И Л

80% правильных ответов могут свидетельствовать о сформированности компетенций.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа включает:

1. Написание реферата по предложенной теме (программа – пункт 2.4
Студенты самостоятельно продумывают «Содержание» темы и
после обсуждения с преподавателем приступают к написанию
реферата с последующим докладом на семинаре.
2. Выполнение задания.

Задание 1.

Определите для себя несколько аргументов в защиту двух противоположных позиций: «Менеджмент изучать надо», потому что... и «Менеджмент изучать не надо», потому что... Изобразите свой ответ в табличной форме.

Менеджмент изучать надо, потому что	Менеджмент изучать не надо, потому что

Примечание. Умение выбрать ту или иную позицию часто зависит от наличия теоретических знаний в данной области. В частности, здесь необходимо знать какие задачи решает менеджмент как наука. Однако Ваша позиция может оказаться противоположной и в случае, если Вы не разделяете взгляды данной науки. Попробуйте выступить в двух противоположных ролях - оппонентов.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 2.

Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в третьем столбце цифру, соответствующую очередности появления.

	Классическая школа		
2	Школа человеческих отношений		
1	Ситуационный подход		
4	Системный подход		
5	Эмпирическая школа		
6	Школа социальных систем		

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 2

Задание 3.

Какие черты американской и японской моделей менеджмента используются, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Характеристики	От Японской модели	От Американской модели
Качества делового человека		
Критерии продвижения по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		

Примечание: Вы можете изобразить это в виде сравнительной таблицы или написать эссе.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 5

Задание 4.

Перечислите ряд актуальных проблем менеджмента, которые, по Вашему мнению, существуют в российских компаниях. Определите для себя их приоритетность (последовательность) и обоснуйте, почему их особенно важно рассматривать в первую очередь.

Проблемы менеджмента в российских компаниях:

1.

2.

...

Примечание. По числу проблем должно быть названо не менее 10. Проранжируйте их последовательно от 1 до 10. Из них первые три (с рангами 1, 2, 3) и будут выбраны Вами для обоснования.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 5

Задание 5.

Подумайте и ответьте на вопросы:

Какими из менеджерских умений и навыков Вы обладаете в данный момент?

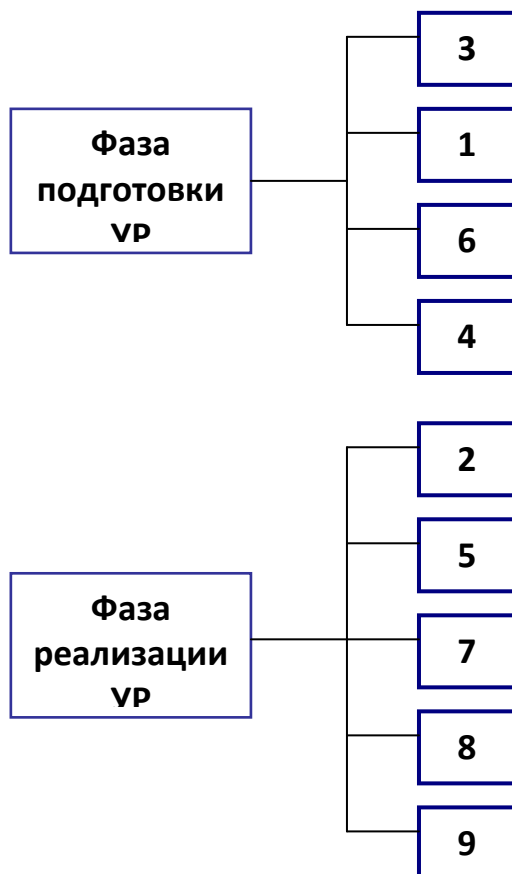
Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание – 4

Задание 6.

При подготовке и реализации управленческого решения (УР) необходимо последовательно выполнить целый ряд работ (этапов), включающих фазу принятия и фазу реализации УР. Вот список этих этапов, расположенных в произвольном порядке:

1. Сбор и анализ информации для принятия решения
2. Доведение плана до исполнителей
3. Выявление, формулирование и обоснование проблемы
4. Разработка плана реализации решения
5. Контроль за исполнением
6. Формирование возможных решений
7. Внесение необходимых корректив
8. Выбор окончательного варианта и принятие решения
9. Подведение итогов, накопление опыта решения проблемы

Расположите эти виды работ на схеме в нужной последовательности.



Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 2

Задание 7.

Приведите примеры ситуации (или вид деятельности предприятия), в которой целесообразнее использовать:

1. Линейную структуру управления;
2. Линейно-функциональную структуру управления;
3. Функциональную структуру управления.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 8.

Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объясните причины Вашего выбора.

Предприятие 1.

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в ассортименте выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

Предприятие 2.

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3.

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители – люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 9.

Философия ОАО «Компания СЛАВИЧ» заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества. Компания реализует идеологию «Общей судьбы», что предполагает сочетание интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей. Для компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также их взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребности покупателей.

Укажите ошибки, которые, на Ваш взгляд, допущены менеджментом компании при формулировке миссии.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 3

Задание 10.

Дайте сравнительную характеристику понятий «стратегия» и «тактика». Какие стратегические альтернативы существуют у организации? От чего зависит выбор стратегии?

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 11.

Разместите по приоритетам (от одного до восьми) Ваши целевые установки в будущей работе:

Удовлетворение ожиданий начальника

Престиж и положение

Уверенность в завтрашнем дне

Возможность независимо мыслить и действовать

Более высокая зарплата, увеличение льгот

Признание руководством Вашей исполнительности

Продвижение по службе

Личностный рост и развитие

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание
- 2

Задание 12.

Определите ряд своих эмоций, которые Вы переживаете в ситуациях различного выбора способов решения управленческих задач (или своих собственных задач). Соотнесите их с мотивами своего поведения и обоснуйте полученные результаты.

№№	Тактика поведения	Эмоция	Оценка (часто/ редко)	Мотив достижения успеха (+) /неуспеха (-)
1.	Высокая произвольная активность	Желание действовать в направлении поставленной цели	Редко	+
2.	Проявление самостоятельности	Уверенность в своих возможностях	Часто	+
3.	Проявление риска			
4.	Стремление принять нужное решение			
5.	Принятие высокой степени ответственности			
6.	Стремление найти адекватные средства реализации цели			
7.	Меньшее проявление активности			
8.	Уход от самостоятельного решения			
9.	Стремление не рисковать			

10.	Излишняя осторожность при принятии решения			
11.	Уход от ответственности			
12.	Стремление «обойти» поставленную цель			

Примечание. На рабочем месте человек испытывает сильное эмоциональное возбуждение в зависимости от успешной или неуспешной оценки своей деятельности. Правильная (положительная) мотивация работников со стороны руководителя помогает в работе, укрепляет его стремление к труду и способствует успеху деятельности всей группы, а также и предприятия. Отрицательная мотивация препятствует деятельности человека и снижает не только уровень его достижений, но и всей группы, а также и предприятия.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 3

Задание 13.

Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

1. менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;
2. менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;
3. никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;
4. нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 14.

Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание
- 4

Задание 15.

В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о деятельности коллеги, сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно. Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе? Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание
- 4

Задание 16.

Проанализируйте, как влияют неформальные коммуникации на эффективность деятельности организации? Всегда ли это влияние негативно? Приведите примеры, подтверждающие Вашу точку зрения.

Пример: команда программистов.

Минусы неформальных коммуникаций:

1.

2.

....

Плюсы неформальных коммуникаций

1.

2.

....

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание
- 4

Задание 17.

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более

высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится в том числе по следующим причинам:

хорошая зарплата (34% работников)

хорошие условия труда – 6%

хорошие отношения в коллективе – 18%

работа соответствует образованию и наклонностям – 15%.

из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

уважение в коллективе – 24%

интересную работу – 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?
2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?
3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

Рекомендуемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)
3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)