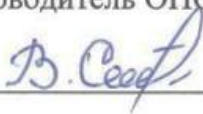


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Факультет инновационных технологий

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ОПОП

  
В. И. Сырямкин

« 13 » мая 2023 г.

Оценочные материалы  
текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

**Менеджмент**

по направлению подготовки

**27.03.02 Управление качеством**

Направленность (профиль) подготовки:  
**Управление качеством в производственно-технологических системах**

Форма обучения  
**Очная**

Квалификация  
**Бакалавр**

## 1. Планируемые результаты освоения дисциплины

Результаты освоения дисциплины (индикатор достижения компетенции)	Планируемые образовательные результаты (ОР) обучения по дисциплине
ИУК-3.1 Определяет свою роль в команде и действует в соответствии с ней для достижения целей работы.	ОР 3.1.1 Реализует свою роль в команде для достижения целей работы
ИУК-3.2 Учитывает ролевые позиции других участников в командной работе.	ОР 3.2.1 Знает ролевые позиции других участников командной работы ОР 3.2.2 Определяет и ставит задачи другим участникам в соответствии с ролевыми функциями
ИУК-3.3 Понимает принципы групповой динамики и действует в соответствии с ними.	ОР 3.3.1 Воспроизводит принципы групповой динамики ОР 3.3.2 Реализует принципы групповой динамики

## 2. Этапы достижения образовательных результатов в процессе освоения дисциплины

№	Разделы и(или) темы дисциплин	Образовательные результаты	Формы текущего контроля и промежуточной аттестации
1.	<b>Тема 1.</b> История развития менеджмента. Организация	ОР 3.3.1 ОР 3.2.1	Текущий контроль: Контрольная работа Реферат Промежуточная аттестация: Зачет
2.	<b>Тема 2.</b> Внешняя и внутренняя среда организации	ОР 3.3.2	Текущий контроль: Контрольная работа Реферат Промежуточная аттестация: Зачет
3.	<b>Тема 3.</b> Организация взаимодействия и построение организации. Самоорганизация	ОР 3.3.1 ОР 3.2.1 ОР 3.2.1	Текущий контроль: Контрольная работа Реферат Промежуточная аттестация: Зачет
4.	<b>Тема 4.</b> Принятие управленческих решений.	ОР 3.3.2 ОР 3.2.1 ОР 3.2.2	Текущий контроль: Контрольная работа Реферат Промежуточная аттестация: Зачет
5.	<b>Тема 5.</b> Коммуникации в менеджменте. Конфликт	ОР 3.2.1 ОР 3.1.1	Текущий контроль: Контрольная работа Реферат Промежуточная аттестация: Зачет
6.	<b>Тема 6.</b> Мотивация персонала.	ОР 3.2.1 ОР 3.2.1 ОР 3.1.1	Текущий контроль: Контрольная работа Реферат Промежуточная аттестация: Зачет

### **3. Оценочные средства для проведения текущего контроля и методические материалы, определяющие процедуру их оценивания**

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы, и фиксируется в форме контрольной точки не менее одного раза в семестр.

### **4. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

#### 4.1 Задания по дисциплине

##### **Основные понятия менеджмента**

Вопросы для обсуждения:

1. В чем причины, по Вашему мнению, появления такого специфического труда, как управленческий?
2. Что Вы знаете о происхождении термина “менеджер”? Почему этот термин стали применять в России, хотя существуют его синонимы – руководитель, начальник, управляющий?
3. Что, по Вашему мнению, является характерным в управленческой деятельности менеджеров различного уровня?  
. Разработайте модель (схему) взаимодействия субъекта и объекта управления, используя понятия “цель”, “воздействие”, “реакция”, “обратная связь”, “итерация”.
5. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой аудиторией; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой; научным коллективом.
6. Какие роли, по-вашему мнению, выполняет современный менеджер в процессе профессиональной деятельности?
7. Почему эффективное управление предполагает знание групповой динамики?

##### **Ситуация для обсуждения:**

Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить основные причины проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного (предлагать решения за рамками поставленной задачи);
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия предлагаемых решений.

##### **2. Эволюция концепций в менеджменте**

Вопросы для обсуждения:

1. Чем, по вашему мнению, обусловлено появление того или иного подхода к управлению в разные исторические периоды?

2. В нескольких словах выделите концепции каждой школы. Какие из них можно считать наиболее интересными и почему?
3. Выделите достоинства и недостатки каждой школы.
4. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях прошлого века, можно без корректировки применять сегодня на практике?
5. Развитие каких наук и технологий наиболее повлияло на становление современного менеджмента?
6. Почему в наше время возрастает значение личностной самореализации?
7. Как вы объясните тот парадокс, что научно-техническая революция вызывает усиление гуманитарного образования?
8. Какие из современных концепций менеджмента можно считать наиболее интересными и почему?
9. Раскройте содержание понятия “демократизация управления”.
10. Насколько правильно утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах: от власти труда к власти разума; от бюрократического управления к демократическим формам; от независимости индивидуумов к независимости коллектива; от менеджериализма к лидерству; от формализованной власти к неофициальной силе и влиянию.

### **Ситуации для обсуждения:**

Henry Mintzberg приводит пример распределения рабочего времени руководителя фирмы при 60-80 часовой рабочей неделе.

Какие вы можете дать рекомендации по увеличению эффективности использования рабочего времени данного руководителя?

### **3. Внешняя и внутренняя среда организации**

Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы определяют формулирование миссии и цели организации?
2. Какие переменные внутренней среды, на Ваш взгляд, наиболее значимы?
3. Какова роль команды в формировании состояния внутренней среды?
4. Существует ли взаимосвязь внешней и внутренней сред организации?
5. Какие стратегии могут быть выработаны на основе SWOT-анализа?
6. Ролевые позиции участников команды могут ли быть аттестованы как актив компании? Почему?
7. Какое влияние оказывает изменение ролевых статусов участников группы на состояние внутренней среды бизнеса?
8. Каким образом учитывается групповая динамика в принятии управленческих решений?
9. Какова форма учета параметров внешней и внутренней сред компании в формировании стратегии ее развития?
10. Что необходимо учесть при распределении задач между членами группы?

Задания.

1. Провести SWOT-анализа компании (по выбору) и определить стратегии ее развития
2. Оценить формы проявления групповой динамики во внутренней среде на примере конкретной компании?
3. Учтена ли групповая динамика в формулировании целей/стратегии данной компании?

4. Вы менеджер по производству в фирме, которая изготавливает холодильники. Не так давно вы узнали, что холодильники конкурирующей фирмы обладают дополнительными функциями (свойствами), которые в холодильниках вашего производства отсутствуют. На ежегодной специализированной выставке фирмы конкурента будет открыт офис для гостей, где на одном из заседаний ее руководитель расскажет своим дилерам о новых разработках. Вы можете уполномочить своего сотрудника быть присутствующим на этом заседании в статусе нового дилера, чтобы узнать о новинке. Пойдете ли вы на такой шаг и почему?

### Организация и структура ее управления

Вопросы для обсуждения:

1. Какие экономико-правовые формы организации фирмы вы знаете? Определите их преимущества и недостатки.

2. Определите, какая организационно-правовая форма в наибольшей степени подходит для соответствующих типов организаций (таблица 1):

Таблица 1

Характер деятельности	Организационно-правовая форма
Мастерская по ремонту	Акционерное общество
Судоверфь	Товарищество
Объединение в защиту окружающей среды	Учреждение
Муниципальная больница	Ассоциация
Объединение арбитражных управляющих города	Общественное объединение

3. Попробуйте привести в соответствие элементы левого и правого столбцов таблицы, подобрав для предприятия оптимальный тип хозяйствования, исходя из характера производства и формы собственности (Таблица 2)

Характер производства	Форма собственности
Гидроэлектростанция	Индивидуальное предприятие, основанное на личном труде
Часовая мастерская	Государственное или муниципальное предприятие
Пекарня	Коллективное предприятие, основанное на наемном труде
Автомобильный завод	Коллективное предприятие, основанное на личном труде (кооператив)
Бригада каменщиков	Индивидуальное предприятие, основанное на наемном труде

4. Дайте характеристику степени проявления (высокая, средняя, низкая) следующих принципов: в каждом из пяти перечисленных выше типов предприятий (Таблица 2)

- заинтересованность в результатах труда;
- ответственность за результаты труда;
- ориентированность на перспективу;
- способность к расширению масштабов деятельности;
- экономическая устойчивость;
- реализация потенциальных возможностей.

Ситуация для обсуждения:

Авиакомпания Альфа осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе авиакомпании стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают, соответственно, вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летней эксплуатации самолетов подчиняются летние отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов.

Производственно - диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок. Составьте схему коммуникаций организации.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;
- оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации руководитель – подчиненный;
- построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
- сформировать цепь обратной связи;
- определить, какие могут существовать преграды в организационных коммуникациях авиакомпании;
- выделить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
- определить коммуникационные роли руководителей подразделений.

### Планирование в менеджменте

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое стратегическое планирование? В чем заключаются его функции?
2. Объясните, в чем отличие стратегии развития организации от стратегии ее функционирования.
3. Укажите цели составления бизнес-плана. Для кого, по Вашему мнению, он составляется?
4. Что представляет собой такой раздел бизнес-плана, как обобщенное (исполнительное) резюме? Какое место он имеет в перечне разделов бизнес-плана? Каким по очереди среди других разделов он составляется?
5. Определите назначение тактического планирования.

Ситуации для обсуждения:

#### Ситуация 1.

На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести 4 экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание

выставки составляют – 80 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 40 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета 2 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?

#### Ситуация 2.

Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по Финскому заливу. За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса. Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажиров. Затраты на содержание теплохода составляют 40 тыс. руб. в сезон (сезон = 40 дней). Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 1 250 руб. Цена билета – 10 руб. Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 чел. За ночь. Какое количество рейсов следует организовать?

### **5. Принятие управленческих решений.**

Вопросы для обсуждения

1. Запрограммированные и незапрограммированные решения команды
2. Процесс принятия рационального решения.
3. Ролевые позиции в подготовке и принятии решений.
4. Проблемы и их решение.
5. Реализация ролевых функций в организации выполнения принятого решения.
6. Управленческое решение и ответственность.

Ситуации для обсуждения

"Отборочное интервью". Нужно объединить участников в две условные группы: «Руководители» и «Кандидаты». Каждый руководитель проводит собеседования как минимум с тремя кандидатами и должен выбрать одного из них, а каждый кандидат должен пройти интервью как минимум с тремя руководителями и выбрать с его точки зрения наиболее подходящего ему руководителя.

Важно подчеркнуть для всех участников игры, что решение они могут принять только пройдя все три собеседования. Затем нужно распределить участников игры в разных частях комнаты, чтобы они не мешали друг другу. Для конкретизации можно указать позицию, на которую проводится собеседование или предложить участникам самостоятельно определить и предприятие, и позицию на их усмотрение, с учетом задач вашей конкретной ситуации. В то же время тренер направляет кандидатов к тем руководителям, у которых они еще не были. Можно вести видеозапись игры для дальнейшего анализа жестикологии. После того, как условие трех собеседований будет выполнено, результаты игры заносятся в таблицу, в которой будет оценен каждый из участников игры.

Пример таблицы:

Кандидаты	Анна	Сергей	Николай
Руководители	Иван	Никита	Дарья

По итогам этой таблицы проводится обсуждение игры. Изначально нужно начать обсуждение с тех участников, которые набрали максимальное и минимальное количество баллов.

По итогам обязательно следует обсудить следующие моменты: почему кандидаты/управленцы выбрали именно данного человека, что натолкнуло их на такое решение, какие аргументы в пользу данного участника игры они могут выдвинуть. В такой деловой игре по менеджменту имеет смысл и уделить внимание обратной связи, которую получают участники, насколько она была неожиданна, что нового они узнали

Придумайте ситуацию, когда вы получаете постоянный доход, расходуя только следующие принадлежащие вам ресурсы:

- 1) человеческий капитал;
- 2) рабочую силу, предпринимательскую способность;
- 3) рабочую силу, человеческий капитал;
- 4) капитал, землю, рабочую силу;
- 5) другие (все) виды ресурсов.
- 

3. Вы главный менеджер большой фирмы по производству всемирно известных папирос. Фирма имеет многочисленные филиалы во всем мире с большими объемами продаж. Появилась возможность открыть еще одну фабрику на Украине, и от вас зависит решение о подписании нового соглашения. С одной стороны, строительство такой фабрики обеспечит регион новыми рабочими местами, снимая проблему безработицы, с другой — принесет большой доход фирме. Однако вы ознакомились с результатами исследований относительно влияния курения на организм человека. Каким будет ваше решение? Подпишете вы новое соглашение или нет? Почему?

### Мотивация и управление

Вопросы для обсуждения

1. Назовите фамилии ученых и прокомментируйте их вклад в теории мотивации.
2. В чем разница между теориями содержания и теориями процесса мотивации?
3. Каким образом связаны потребности низшего и высшего порядка?
4. Выделите внешние и внутренние факторы человека, определяющие состав его потребностей.
6. Какие потребности характерны для нашего общества?
7. Какие потребности реализуются при работе предпринимателем, менеджером, инженером-программистом, станочником.
8. Вы – менеджер, как бы вы организовали свою работу, какие действия осуществили с тем, чтобы максимально учитывать потребности своих сотрудников?
9. Перечислите стимулы, которые вы отнесете в категорию экономических, социально-психологических, организационных?
10. В зависимости от каких показателей работы вы поставили бы заработок генерального директора и разнорабочего?

### *Практические ситуации*

1. В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолобивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда –



незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы. Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается “приписывать” героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями связанными с прошлым периодом работы, но не идущие вразрез с его характеристикой.

2. Руководителем небольшого динамично развивающегося предприятия была сформулирована установка на прием новых сотрудников — обязательно молодых, амбициозных и нацеленных на профессиональный рост. Руководитель рассуждал так: если сотрудник стремится к успеху, он станет работать не только на себя, но и на предприятие, что будет способствовать его развитию. В течение 1,5 лет эта политика давала свои плоды, однако к концу второго года возник резкий обвал увольнений. При приеме на работу людям обещали карьерный рост, но вакансий на руководящие должности в компании не было. В результате за короткое время организация потеряла самых активных и успешных работников. В чем заключалась ошибка руководителя? Какие действия в этой ситуации можно было бы предпринять, чтобы стабилизировать наиболее ценных сотрудников?

3. Одно среднее российское предприятие возникло на основе семейного бизнеса. Руководителем компании стал средний брат, но все ключевые позиции на предприятии занимали его родственники: родители, старшая сестра, младший брат, муж старшей сестры, жена младшего брата и т.д. Родственники обладали приоритетными правами в принятии решений, получали большую заработную плату и бонусы. Все сотрудники знали, что войти в эту закрытую группу собственников практически невозможно. На предприятии также было известно, что усилия и активность мало отражаются на вознаграждении и поощрениях. В результате наблюдалась высокая текучесть персонала, а конкуренты между собой называли эту организацию «кузницей кадров». Какую ошибку допускал руководитель? Какие рекомендации можно предложить руководителю, чтобы устранить имеющиеся ошибки в системе мотивации персонала?

### **Контроль и управление по отклонениям**

Ситуация для обсуждения:

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2 000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10 % от общего объема производства. В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичное класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50 % и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

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

Эти задачи могут быть выполнены:

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

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

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

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 64 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

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

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

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30 % от общего объема производства. Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50 % в год. На основе исходных данных наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации.

Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и сформулируйте ее письменно.

3. Определите, достаточно ли информации для решения поставленной задачи.

4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.

5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.

6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.

7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.
8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым, человеческим ресурсам.
9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).
10. Сформулируйте заключительные выводы

### **Личность и коллектив**

Вопросы для обсуждения.

1. Обоснуйте, какую направленность должна иметь личность:
  - руководителя;
  - исполнителя, работающего самостоятельно;
  - исполнителя, работающего в составе группы.
2. Какими способностями и в каком сочетании, необходимо, на ваш взгляд, обладать руководителю?
3. Какой темперамент и какой тип мышления должен, по вашему мнению, соответствовать следующим организационным должностям:
  - торговый представитель;
  - главный бухгалтер;
  - главный конструктор;
  - начальник отдела кадров;
  - заведующий архивом;
  - начальник цеха.

Постройте возможные схемы “кругов общения” начальника отдела рекламы и главного технолога предприятия.

5. Определите понятия “социальная роль” и “социальный статус”, объясните, в чем они сходны, а в чем различаются.
6. В чем заключаются положительные и отрицательные стороны такого социального явления, как “конформизм”? Что такое “групповой конформизм”?
7. Представьте себе, что вы менеджер - определите признаки “трудного” сотрудника. Затем представьте себе, что вы подчиненный - определите признаки “трудного менеджера”.
8. Оцените влияние того или иного вида организационной структуры фирмы на психологический климат в коллективе.
9. Назовите причины, вследствие которых образуются неформальные группы. Назовите признаки, по которым формируются неформальные группы. В чем положительные и отрицательные стороны этого явления? Как можно использовать это явление с пользой для организации? Какова эволюция неформальных групп?
10. Какие виды творческих групп на производственных фирмах вам известны?
11. Расскажите об известных Вам методах стимулирования творческой активности коллектива.

Ситуации для обсуждения:

#### Ситуация 1.

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года своего существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые

контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра. По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания = семья» (когда каждый старается изо всех сил) завершился. Центр перерос границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Вопросы:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору?

### Ситуация 2.

Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме, ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;
- 12 % сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

1. О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса? В чем причины сложившейся в коллективе ситуации?

2. Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры корпорации?

3. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного начальника и от вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу. Если вы возьметесь за решение двух заданий, то не успеете к сроку решить ни одно из них. Проанализируйте каждый вариант и выберите наиболее подходящий.

- 1. В первую очередь начнете выполнять задание того, кого больше уважаете.
- 2. Сначала будете выполнять задание наиболее важное, на ваш взгляд.
- 3. Сначала выполните задание вышестоящего начальника.
- 4. Будете выполнять задание своего непосредственного начальника.

- 5. Предложите свой вариант решения.

### **Власть, руководство и стили управления**

Вопросы для обсуждения.

1. Определите и проранжируйте основы власти в XIX и XX веках. Изменились ли они или остались прежними?

2. Приведите примеры известных Вам харизматических руководителей, попытайтесь объяснить, в чем сильные и слабые стороны их власти.

3. Расставьте нижеперечисленные источники власти в порядке наибольшей значимости для Вашей организации:

- обладание информацией;
- деловые связи и знакомства;
- принуждение;
- личный пример;
- высокий профессионализм;
- справедливое вознаграждение;
- традиции и обычаи, принятые в организации.

4. Из перечисленного списка определите полномочия, которые, на Ваш взгляд, может делегировать руководитель среднего звена руководителям низшего звена, а которые нет:

- функции поощрения и наказания сотрудников;
- рутинную работу;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- срочные дела;
- стратегические решения;
- распределение ресурсов;
- оперативные задачи;
- составление оперативных планов;

Ситуация для обсуждения

1. Вы начальник подразделения. Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш директор распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня 3 из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией. Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас. Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах. Разработайте управленческое решение для данной проблемной ситуации с позиции начальника подразделения.

2. Ваша команда является советом директоров корпорации-гиганта по производству электромашин. На сегодняшний день предприятию 70 лет. Оно является градообразующим, на нем трудятся 5 тыс. рабочих. Физический износ основных производственных фондов составляет 40%, а их моральный износ достиг 60%. Предприятию жизненно необходима модернизация основных производственных фондов, чтобы укрепить свои конкурентные преимущества на рынке. Государство требует срочной модернизации производства в рамках государственной программы, предлагая заводу безвозмездную субсидию. Вам как руководителям данного хозяйствующего субъекта известно, что после модернизации 2 тыс.

человек рабочих придется сократить. В результате основная часть сокращенных не сможет найти себе работу в этом городе. Разработайте управленческое решение или ряд решений возникшей проблемы для данной ситуации.

### Управление конфликтами и изменениями

Вопросы для обсуждения.

1. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые на Ваш взгляд являются первоочередными причинами стрессов.
2. Перечислите Ваши внутренние стрессоры.
3. Сгруппируйте стрессоры по признакам:
  - принадлежности к сфере деятельности - семья, болезни, личная жизнь, работа;
  - по управляемости - те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне Вашей воли.
4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

Ситуация для обсуждения

1. Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Выпускаемую продукцию предприятие продает посреднической фирме, которая реализует продукцию в принадлежащих ей магазинах. Предприятие не проводит мониторинг розничных цен, то есть не отслеживает изменение продажной цены своей продукции. Оцените действия руководства предприятия — производителя электронагревательных приборов. В чем заключаются их ошибки? Как это сказывается на эффективности бизнеса? Какие рекомендации вы могли бы дать директору предприятия?

2. Менеджеру по закупке полуфабрикатов одного предприятия поступило предложение от нового поставщика заключить договор купли-продажи. Менеджер анализирует данную ситуацию, сравнивая старого и нового поставщиков. Старый поставщик зарекомендовал себя с лучшей стороны в течение 3 лет (качество, стабильность, сроки), но есть один недостаток — цены выше на 35%, чем у нового. Новый поставщик предлагает тот же товар, но отсутствует пакет документов (в частности, сертификаты качества). Новый поставщик говорит, что ситуация временная и в течение двух-трех месяцев документы будут готовы. Проанализируйте данную ситуацию и примите обоснованное решение.

3. Вы начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно своему штатному расписанию. Проанализируйте следующие варианты ответов и примите решение. 1. Возьметесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха, предложите свой проект на собрании коллектива. 2. Предложите решать этот вопрос отделу кадров — ведь это их работа. 3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию бригад. 4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям свои предложения по составу бригад. 5. Предложите свой вариант решения.

4. Директор предприятия по производству мебели из массива из ценных пород дерева планирует отказаться от услуг поставщиков и размышляет о том, чтобы организовать свой дополнительный склад, который будет заниматься оптовыми закупками пиломатериалов. Основной функцией этого склада будет закупка древесины по оптовым ценам для нужд основного предприятия, а сопутствующей деятельностью — розничные продажи. Следует проанализировать слабые и сильные стороны этого решения. Также директор понимает важность того, что для хранения пиломатериалов на своем складе нужно создать особые условия.

5. У генерального директора консервного завода появилась уникальная возможность закупить итальянскую линию по производству консервных изделий со скидкой в 30%, первоначальная стоимость 20 млн руб. Капитальный ремонт старой линии обойдется в 3 млн руб. Директор понимает, что срок окупаемости новой линии — 4 года, а капитального ремонта — 1 год. Необходимо проанализировать все варианты развития событий в данной ситуации.

6. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в назначенный срок, хотя обещал и давал слово, что подобного больше не повторится. Каковы ваши действия в этой ситуации? Проанализируйте каждый вариант решения и выберите оптимальный.

1. Дождетесь выполнения задания, а затем сурово поговорите наедине, предупредив в последний раз.

2. Не дожидаясь выполнения задания, поговорите с ним о причинах повторного срыва, добьетесь выполнения задания, наказать за срыв штрафом.

3. Посоветуетесь с опытным работником, имеющим авторитет в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынесете вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

4. Не дожидаясь выполнения задания, сообщите о дисциплинарном нарушении вышестоящему начальству. В дальнейшем ужесточите функцию контроля за работой сотрудника.

5. Предложите свой вариант решения.

7. Молодой специалист Игорь Андреев проработал в крупной иностранной компании по производству оборудования *Macine* около 2 лет и готовился возглавить отдел продаж. Руководство же приняло на должность начальника отдела продаж человека со стороны (того же возраста, что и работающий в компании специалист, но с зарубежным образованием и опытом работы там же). Объяснили это тем, что гораздо эффективнее будет работать руководитель с зарубежным опытом работы, поскольку компания является иностранной. Однако назначение было сделано вопреки обещаниям руководства назначить на данную должность Игоря Андреева. Игоря Андреева это очень задело, и теперь он вставляет палки в колеса новому начальнику — не исполняет поручаемое в срок или исполняет, но не в полном объеме. Безусловно, от этого снижается эффективность производства и объем продаж. Возникают конфликтные ситуации. Казалось бы, выход простой — уволить нерадивого сотрудника. Однако в компании наблюдается недостаток квалифицированных кадров, поэтому потерять опытного сотрудника, который очень хорошо знает производство и технологии продаж, компания не может себе позволить. Что необходимо сделать, чтобы мотивировать сотрудника качественно и добросовестно выполнять свою работу и не саботировать требования начальника в сложившейся проблемной ситуации?

## 4.2. Вопросы аттестации

### 4.2.1 Перечень вопросов (зачет)

1. Истоки возникновения менеджмента.
2. Развитие управления как науки.
3. Школы менеджмента.
4. Классическое управление.
5. Современные концепции менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подхода.
6. Вклад в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов.

7. Общие характеристики организации.
8. Понятие организации и ее место в менеджменте.
9. Классификация организаций.
10. Формальные и неформальные организации.
11. Жизненный цикл организации.
12. Внутренняя и внешняя среда организации.
13. Организация как открытая социально-экономическая система.
14. Отраслевые особенности организаций.
15. Критерии результативности организации.
16. Цели, миссия организации. Выработка и примерное содержание миссии.
17. Понятие и виды целей. Целеполагание.
18. Правила построения дерева целей.
19. Управление по целям (по результатам).
20. Этапы процесса управления по целям.
21. Понятия внутренней и внешней среды организации.
22. Переменные внутренней среды.
23. Роль факторов внешней среды в управлении современными организациями.
24. Внешние заинтересованные группы.
25. Уровни внешней среды.
26. Переменные среды косвенного воздействия (макросреды) и прямого воздействия (микросреды).
27. Методы анализа внутренней и внешней среды.
28. SWOT-анализ: преимущества и ограничения.
29. Концепция жизненного цикла отрасли.
30. Модель "пяти сил" отраслевой конкуренции.
31. Концепция бенчмаркинга.
32. Принятие управленческих решений на основе выявленных факторов внешней и внутренней среды
33. Функция организации как создание реальных условий для достижения целей.
34. Организация взаимодействия между линейными, функциональными и штабными полномочиями.
35. Делегирование полномочий.
36. Полномочия и ответственность.
37. Власть и пределы полномочий.
38. Соотношение централизации и децентрализации в структуре менеджмента.
39. Построение организаций.
40. Элементы организационной структуры управления.
41. Линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная структуры управления.
42. Функциональная и дивизиональная структуры.
43. Матричная структура.
44. Проектирование организационных структур.
45. Основы проектирования организации.
46. Факторы проектирования организации.
47. Структура организации и достижение стратегических целей.
48. Понятия департаментализации, координации, масштаба контроля, иерархии, цепи команд, зоны ответственности.
49. Централизация и децентрализация: преимущества и недостатки.
50. Модель пяти элементов организации Г. Минцберга.
51. Жизненный цикл организации.
52. Концепции жизненного цикла организаций Л. Грейнера и А. Адизеса.
53. Стадии роста и умирания организации.



54. Логика перехода организации с одной стадии развития на другую.
55. Размеры и жизненный цикл организации.
56. Идеология организации как фактор развития российских компаний.
57. Координация деятельности через реинжиниринг бизнес-процессов.
58. Теория реинжиниринга М.Хаммера и Дж.Чампи.
59. Понятие бизнес-процесса.
60. Создание новой организационной культуры при реинжиниринге бизнес-процессов.
61. Самоорганизация
62. Понятие и виды решений.
63. Запрограммированные и незапрограммированные решения.
64. Процесс принятия рационального решения.
65. Технология подготовки и принятия решений.
66. Проблемы и их решение.
67. Организация выполнения принятого решения.
68. Управленческое решение и ответственность. Сущность стратегического управления организацией.
69. Базовые понятия стратегического управления.
70. Понятие стратегии. Формулирование и внедрение стратегии.
71. Миссия организации.
72. Концепция "теории бизнеса" П.Друкера.
73. Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии.
74. Основные современные концепции стратегического управления.
75. Концепция конкурентных стратегий М.Портера.
76. Типы конкурентных стратегий.
77. Реактивная и проактивная трактовки стратегического управления.
78. Оценка эффективности принятых управленческих решений. Распределение ресурсов
79. Понятие, виды и средства коммуникаций.
80. Коммуникационный процесс и его этапы.
81. Развитие коммуникаций на современном этапе.
82. Оценка эффективности коммуникаций.
83. Конфликт – конструктивный и деструктивный аспект.
84. Методы разрешения конфликта
85. Понятие и элементы мотивации.
86. Содержательные теории мотивации.
87. Процессуальные теории мотивации.
88. Модель процесса мотивации.
89. Современные подходы к мотивации персонала в зарубежных странах.
90. Природа лидерства. Понятие лидерства.
91. Менеджмент и лидерство: современное соотношение понятий.
92. Лидерство и власть.
93. Понятие власти и баланса власти.
94. Источники власти: организационные и личностные.
95. Классификация форм власти.
96. Эволюция теории лидерства.
97. Классификация теорий лидерства.
98. Традиционные концепции лидерства.
99. Концепции ситуационного лидерства.
100. Теория "великих людей".
101. Поведенческий подход.

102. Понятие стилей руководства.
103. Харизматическое и инструментальное лидерство.
104. Трансформационное лидерство.
105. Лидерство в управлении процессами изменений

#### 4.3. Темы рефератов

1. Особенности ведения деловых переговоров.
2. Власть и лидерство: сущность и значение.
3. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.
4. Мотивация персонала: виды и значение для деятельности фирмы.
5. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.
6. Деловая этика менеджера.
7. Сущность и значение самоменеджмента.
8. Зарубежный опыт управления организацией.
9. Харизматичность менеджера: сущность, значение и способы развития харизмы.
10. Основные методы определения эффективности управления.
11. Современная модель управления организацией.
12. Реинжиниринг: характеристика и значение.
13. Характеристика тайм-менеджмента.
14. Формальное и неформальное управление.
15. Делегирование полномочий: понятие, цели.
16. Стрессоустойчивость как фактор эффективной деятельности менеджера.  
Профилактика стресса.
17. Эмоциональный интеллект менеджера.
18. Понятие и типология карьеры. Планирование карьеры и развития.  
Влияние силы мотивации на результативность деятельности. Закон Йеркса-Додсона.
20. Социально-психологические методы управления.