

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ,
МОЛОДЕЖИ И СПОРТА УКРАИНЫ**

ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Практические задания к самостоятельной
работе по учебной дисциплине**

"МЕНЕДЖМЕНТ"

**для иностранных студентов направления
подготовки 6.030508 "Финансы и кредит"
всех форм обучения**

Харьков. Изд. ХНЭУ, 2012

Утверждено на заседании кафедры публичного администрирования
и региональной экономики.

Протокол № 12 от 06.04.2012 г.

Составители: Гавкалова Н. Л.

Кайнова Т. В.

Чистякова А. В.

П69 Практические задания к самостоятельной работе по учебной дисциплине "Менеджмент" для иностранных студентов направления подготовки 6.030508 "Финансы и кредит" всех форм обучения / сост. Гавкалова Н. Л., Кайнова Т. В., Чистякова А. В. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2012. – 60 с. (Русск. яз.)

Представлены задания к самостоятельной работе студентов по всем темам учебной дисциплины "Менеджмент" в виде тестов, практических, ситуационных и эвристических заданий, кроссвордов, решение которых позволит закрепить полученные теоретические знания и сформировать профессиональные компетентности в сфере менеджмента.

Рекомендовано для иностранных студентов направления подготовки 6.030508 "Финансы и кредит" всех форм обучения.

Введение

Самостоятельная работа студентов – важная составляющая учебного процесса, которую нужно рассматривать как способ индивидуализации процесса учебно-профессиональной подготовки студентов, как основу самообразовательной деятельности специалистов, весомый фактор их профессиональной мобильности.

Основной целью самостоятельной работы иностранных студентов является усвоение знаний и их реализация, а также формирование определенных компетентностей, которые им необходимы в будущей профессиональной деятельности.

Студентам для усвоения учебной дисциплины "Менеджмент" предложены такие виды самостоятельной работы:

- 1) обработка и изучение рекомендованной литературы;
- 2) обработка лекционного материала;
- 3) рассмотрение и обработка отдельных вопросов, которые не рассмотрены на лекционных занятиях;
- 4) решение кроссвордов по темам учебной дисциплины;
- 5) решение творческих и практических задач по темам учебной дисциплины;
- 6) подготовка к текущим и модульным контрольным работам.

При выполнении самостоятельных заданий у иностранных студентов должны формироваться профессиональные компетентности (предметные, аналитические, системные и др.), которые ими будут применены в будущей профессиональной деятельности на рабочем месте.

Учебная дисциплина "Менеджмент" является нормативной для подготовки бакалавров по направлению подготовки 6.030508 "Финансы и кредит". Необходимым элементом успешного усвоения материала учебной дисциплины "Менеджмент" является самостоятельная работа студентов с дополнительной научно-экономической литературой, периодической и статистической информацией, законами и нормативными актами Украины.

Наряду с основными видами самостоятельной работы студентов (обработка и закрепление лекционного материала, решение практических задач и обработка вопросов, которые не рассмотрены на лекционных занятиях, подготовка к текущим и модульным контрольным работам) предложено решение кроссвордов по темам учебной дисциплины.

Вопросы для самостоятельного изучения студентами-иностранцами по темам учебной дисциплины представлены в табл. 1.

Таблица 1

Темы и вопросы для самостоятельного изучения

Темы учебной дисциплины	Вопросы для самостоятельного изучения студентами по темам учебной дисциплины
1	2
Модуль 1. Элементы организации и процесса управления	
Тема 1. Понятие и сущность менеджмента	Сущность и роль менеджмента в деятельности человека. Категории менеджеров по уровням и видам деятельности. Сущность управленческой деятельности. Сравнение понятий "менеджмент" и "управление". Менеджмент как наука и искусство. Субъект и объект менеджмента. Виды менеджмента. Различия между менеджером и предпринимателем. Связь менеджмента с другими науками
Тема 2. Развитие науки управления	Эволюция менеджмента как науки. Школы менеджмента. Экономические законы, которые легли в основу законов менеджмента и их взаимосвязь. Реализация действий законов менеджмента в практике менеджеров. Взаимосвязь законов, закономерностей и принципов менеджмента. Понятие и эволюция принципов менеджмента. Принципы управления Г. Эмерсона, А. Файоля. Состав и содержание общих принципов менеджмента
Тема 3. Основы теории принятия управленческих решений	Сущность процесса принятия решений. Факторы, определяющие процесс принятия решений. Этапы процесса принятия решений. Виды решений. Сущность понятия "управленческое решение". Классификация управленческих решений
Тема 4. Методы обоснования управленческих решений	Критерии и ограничения принятия решений. Определение альтернатив и их оценка. Организация выполнения решений. Оценка выполнения решений, обратная связь. Различия между решениями, принятыми, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности. Влияние личностных оценок на процесс принятия решений
Тема 5. Планирование в организации	Роль функции планирования в деятельности организации. Сущность стратегического планирования. Взаимосвязь функции планирования с другими функциями менеджмента. Назовите разницу между такими понятиями: планирование как функция, планирования как метод принятия управленческого решения

1	2
Тема 6. Организация как функция управления	Сущность организационной деятельности и ее место в системе управления. Цели и принципы функции организации. Структура организационной деятельности. Организация делегирование полномочий. Организация принятия решений. Самоорганизация труда менеджера
Модуль 2. Функции и особенности управленческой деятельности	
Тема 7. Мотивация	Значение роли человека в управлении организацией. Цели и принципы функции мотивации. Теории и модели мотивации человеческой деятельности. Способы воздействий на поведение человека. Цели и принципы стимулирования. Методы воздействия руководителя на подчиненных
Тема 8. Управленческий контроль	Сущность и назначение функции контроля. Процесс и принципы контроля. Организация и осуществление процесса контроля. Виды контроля. Отличие функции контроля от контроля как управленческой деятельности. Роль контроля в общении с людьми. Роль обратной связи в осуществлении контроля
Тема 9. Лидерство	Человек как главный элемент организации. Власть как элемент принуждения. Руководство и лидерство в системе управления. Механизм образования формальных и неформальных организаций. Поведение руководителя. Использование власти в системе управления. Ситуационные подходы лидерства
Тема 10. Коммуникации в управлении	Управленческая информация в организации. Содержание процесса делового общения. Механизмы обратной связи для повышения эффективности коммуникации. Коммуникации и организационная структура управления. Коммуникации и делегирование полномочий. Культура предприятия и процесс коммуникаций
Тема 11. Эффективность управления	Условия деятельности организации в обществе. Понятие организационной эффективности. Критерии оценки деятельности организации. Понятие эффективности управления. Подходы к определению эффективности управления

Модуль 1. Элементы организаций и процесса управления

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

- 1.1. Сущность понятия "менеджмент".
- 1.2. Сферы деятельности менеджера.
- 1.3. Понятие и классификация функций управления.
- 1.4. Законы, закономерности и принципы менеджмента.
- 1.5. Виды менеджмента.

Тесты для самоконтроля

1. Менеджмент – это:

- а) определенная категория людей, которая осуществляет деятельность по подбору персонала;
- б) умение человека добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;
- в) область человеческих знаний, помогающая стимулировать других людей.

2. Субъектами менеджмента являются:

- а) государство, фирма, работник;
- б) собственник, бизнесмен, предприниматель;
- в) руководитель, менеджер, имеющий полномочия для принятия решений.

3. Объектом менеджмента являются:

- а) наиболее значимые закономерности, стороны, свойства и процессы, связанные с организацией совместной деятельности людей;
- б) любая сложная социально-техническая система, независимо от деятельности и формы собственности;
- в) менеджеры, руководители различных уровней управления.

4. Принцип – это:

- а) категория, которая отражает существенные, общие, повторяющиеся зависимости между предметами и явлениями объективной реальности.
- б) первоначальное формулирование закона вначале его теоретического исследования;
- в) общая норма, правила, которые раскрывают действие объективных законов, на основе которых функционирует и развивается организация.

5. В системе управления организацией субъектом управления является:

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) связующая подсистема.

6. В организацию из внешней среды поступают:

- а) цели;
- б) информация;

- в) ресурсы;
- г) директивные указания.

7. Во внешнюю среду из организации поступает:

- а) информация;
- б) ресурсы;
- в) отчетные данные;
- г) готовая продукция.

8. Результатом деятельности субъекта управления является:

- а) план, приказ, задание;
- б) управленческое решение;
- в) готовая продукция организации.

9. Какая из приведенных функций менеджмента основывается на потребностях и интересах работников:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль?

10. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют установить цели организации и обеспечить их выполнение:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль?

11. Какая из перечисленных функций менеджмента позволяет выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации:

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация;
- г) контроль?

12. Руководство следует рассматривать как:

- а) процесс воздействия на человека с целью привлечения его к труду для получения результата, необходимого руководителю;
- б) функцию управления, которую использует руководитель для воздействия на подчиненных;
- в) функцию управления, которая объединяет все остальные общие функции;
- г) действия руководителя в процессе принятия управленческих решений.

14. Менеджер – это:

а) человек, обладающий специальными знаниями и умениями, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области получения желаемых результатов;

б) человек, наделенный правом принимать стратегические решения;

в) человек, наделенный полномочиями распределять ограниченные ресурсы и использовать их в конкретной области получения желаемых результатов;

г) человек, обладающий знаниями и умениями принимать оперативные решения.

Ситуационное задание 1

В 1932 г. была основана японская компания "Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд", являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В Украине, как и в других странах известны торговые марки этой компании: "Техникс" и "Панасоник".

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитри, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относитесь с уважением и вниманием к окружающим людям;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: "На кого я работаю?". Ответ только один – на общество.

Вопросы для анализа

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

Ситуационное задание 2

Бизнесмен Соколов А. В. решил создать частное предприятие для реализации своей идеи.

Когда бизнесмен начал осуществлять свою идею на практике, ему пришлось решать ряд таких проблем:

- поиск места расположения главного офиса предприятия;
- формирование необходимой суммы первоначального капитала;
- изучение объема спроса будущих потребителей продукта;
- определение состава поставщиков необходимых ресурсов.

Для решения этих проблем потребовалось затратить немало времени, однако, решить их все так и не удалось бизнесмену, для чего Соколов А. В. решил найти людей, которые смогли бы поддержать его идею и дали бы согласие на совместную работу.

Теперь Соколов А. В. имеет предприятие, на котором работает 20 человек. В структуре аппарата управления 2 заместителя, 4 начальника отделов и 14 специалистов.

Таким образом, сегодня, создав продукцию как результат реализации своей идеи, Соколов А. В. имеет бизнес, который приносит ему моральное и материальное удовлетворение. Он ежедневно имеет дело со значительным количеством разных людей, встречается с торговыми представителями, поставщиками и непосредственно ведет телефонные переговоры с большей частью партнеров.

Он знает почти всех людей, сотрудничающих с предприятием. Кроме того, ему необходимо общаться с сотрудниками предприятия, чтобы отработывать разные варианты в процессе принятия управленческих решений.

Вопросы для анализа:

1. Какую цель ставил бизнесмен Соколов А. В.?
2. Кто является субъектом и объектом управления на предприятии?
3. Какая система отношений сложилась на предприятии?
4. Какие потребности удовлетворяет бизнесмен, работая на собственном предприятии?
5. Какие изменения произошли в деятельности предприятия с начала его создания и в процессе реализации идеи?

Тема 2. Развитие науки управления

- 2.1. Подходы к управлению с точки зрения различных школ.
- 2.2. Современные подходы к менеджменту.

2.3. Теории и концепции менеджмента.

2.4. Этика менеджмента.

Тесты для самоконтроля

1. Отличительной характеристикой этой школы является перенесение центра внимания в управлении с его задач на человека (основа – социология и психология):

- а) школа человеческих отношений и поведенческих наук;
- б) административная школа управления;
- в) классическая школа управления.

2. Эта школа возникла вследствие развития количественных методов обоснования управленческих решений:

- а) "эмпирическая" школа управления;
- б) административная школа управления;
- в) количественная школа управления.

3. Понятие "этика менеджмента" рассматривают как:

а) набор моральных принципов и ценностей, управляющий поведением человека или группы людей и определяющий положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий;

б) внутренние ценности, которые являются частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые решения, определяют их социальную допустимость в рамках внешней среды;

в) набор правил, регулирующих отношения между членами некоего сообщества в некоторой сфере деятельности.

4. Назовите основные подходы к управлению:

- а) классический подход;
- б) процессный подход;
- б) несистемный подход;
- в) ответы А и Б верны.

5. Назовите уровни, на которых действует этика бизнеса:

- а) мировой, макро-, микроуровни;
- б) высший, средний, низший;
- в) ответы А и Б верны.

6. Подход, который используется в практике менеджмента для принятия этически сложных управленческих решений и предполагает, что морально приемлемыми являются действия человека, которые идут ему на пользу в долгосрочной перспективе:

- а) утилитарный;
- б) морально-правовой;

- в) индивидуалистический;
- г) прогностический.

7. Подход, который используется в практике менеджмента для принятия этически сложных управленческих решений и предполагает, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей:

- а) морально-правовой;
- б) утилитарный;
- в) концепция справедливости;
- г) индивидуалистический.

8. Какие из этих норм этики бизнеса зафиксированы в "Принципах международного бизнеса":

а) уважение частной собственности и рыночной конкуренции, достоверности информации, отсутствии несправедливой дискриминации на рынке труда;

б) моральные обязательства компаний и предпринимателей по отношению к следующим категориям лиц;

в) принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией;

9. Принципы управления были впервые сформулированные в границах:

- а) школы научного управления;
- б) процессуального подхода к управлению;
- в) административной школы;
- г) системного подхода к управлению;
- д) "эмпирической" школы управления.

10. Распределение функций на производственные и управленческие впервые было сделано представителями:

- а) классической школы;
- б) школы "человеческих отношений";
- в) школы научного менеджмента;
- г) "эмпирической" школы управления.

11. Целевое управление впервые было внедрено в границах:

- а) школы "человеческих отношений";
- б) "эмпирической" школы;
- в) научной школы;
- г) новой школы.

12. Впервые функции управления были определены:

- а) А. Файолем;
- б) Ф. Тейлором;

- в) П. Друкером;
- г) Д. МакГрегором.

13. Менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц был определен:

- а) А. Файолем;
- б) М. Паркером Фоллеттом;
- в) П. Друкером;
- г) Д. МакГрегором.

14. Проблема делегирования полномочий впервые была определена в границах:

- а) новой школы;
- б) школы "человеческих отношений";
- в) "эмпирической" школы;
- г) административной школы.

Кроссворд

Менеджмент. Развитие науки управления



Вопросы

По горизонтали:

4. Процесс распределения ресурсов в организации по заранее разработанному плану и с непрерывным контролем результатов деятельности управления.

11. Четкое указание относительно того, что нужно делать менеджеру.

13. Подход к принятию управленческих решений, предполагающий удовлетворение индивидуальных потребностей человека в долгосрочной перспективе.

15. Подход к управлению, в котором организация рассматривается как система, состоящая из взаимозависимых частей.

16. Решения, которые не программируются и требуют нестандартного подхода.

17. Набор моральных принципов и ценностей, управляющих поведением людей в организации.

18. Набор правил, который определяет конкретные параметры принятия решений.

19. Решения в зависимости от уровня руководящей инстанции.

20. Показатель, характеризующий привлекательность альтернатив с точки зрения поставленной цели.

По вертикали:

1. Вид менеджмента, особенностями которого являются философия, комплексное управление качеством, общие принципы государственного управления.

2. Серия заранее определенных последовательных действий, которые выполняются для устранения структурированной проблемы.

3. Выбор одного из нескольких возможных вариантов принятия решений.

5. Подход к управлению, который рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных функций.

6. Совокупность методов, принципов, средств и форм управления организациями с целью повышения эффективности их деятельности.

7. Основатель административной школы управления.

8. Эта наука лежит в основе количественной школы управления.

9. Ситуация, при которой можно лишь оценить вероятность тех или иных его результатов.

10. Ситуация, в которой менеджер может найти правильное решение, потому что ему известны результаты выбора каждого варианта.

12. Школа управления, в которой основное внимание уделялось вопросам эффективности труда на низших уровнях управления.

14. Консультанты по принятию решений.

Тема 3. Основы теории принятия управленческих решений

3.1. Сущность процесса принятия управленческих решений.

3.2. Этапы процесса принятия управленческих решений.

3.3. Виды решений.

3.4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.

Тесты для самоконтроля

1. Расширенное определение теории принятия управленческих решений:

а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;

б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;

в) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя;

г) понимает процесс принятия управленческого решения как процесс мыслительной деятельности человека.

2. Принятое управленческое решение влияет на:

а) сотрудников организации;

б) организацию в целом;

в) внешнюю среду;

г) лицо, принимающее это решение;

д) все ответы верны.

3. Решение – это:

а) выбор альтернативы;

б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;

в) выбор альтернативы руководителем;

г) процесс мыслительной деятельности человека;

4. Цель управленческого решения заключается в:

а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;

б) принятии верного управленческого решения;

в) достижении поставленных перед организацией целей;

г) удовлетворении потребностей сотрудников;

5. Лицо, принимающее решение, должно:

а) обладать профессиональными знаниями и навыками;

б) иметь высшее образование;

в) быть хорошим психологом;

г) быть ответственным человеком.

6. Управленческое решение – это:

а) результат выбора из нескольких возможных вариантов;

б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;

в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;

г) результат мыслительной деятельности человека.

7. Условиями принятия решений являются:

а) условия определенности, риска, неопределенности;

б) идея, план, разработка, процесс;

в) обеспеченность информацией, ресурсами, необходимыми для принятия решения.

8. Какие из приведенных видов управленческих решений являются неверными:

а) запрограммированные и незапрограммированные;

б) общие и локальные;

в) частные, коллективные, групповые;

г) технические, организационные, экономические?

9. Решения, которые вызваны активизацией творческой деятельности менеджеров низшего уровня управления называются:

а) единоличными;

б) инициативными;

в) инновационными;

г) творческими.

10. Какие из перечисленных ниже факторов не влияют на процесс принятия решений:

- а) личностные качества менеджера;
- б) информационные ограничения;
- в) факторы риска;
- г) технологические изменения на предприятии?

Ситуационное задание

Вы являетесь менеджером по продажам в сети книжных магазинов. К вам поступило предложение приобрести партию книг по кулинарии с уценкой из-за небольшого брака, допущенного в типографии. Аналогичные книги уже продаются в вашей сети книжных магазинов, их стоимость на 40 % больше уцененной партии.

Как вы поступите в данной ситуации?

Будете ли информировать клиентов о браке и установите ли скидки на эту продукцию?

Тема 4. Методы обоснования управленческих решений

4.1. Нормативная теория принятия решений.

4.2. Методы и модели принятия решений в условиях неопределенности и риска.

4.3. Методы и модели принятия решений в условиях многокритериальности.

4.4. Дескриптивная (психологическая) теория принятия решений.

Тесты для самоконтроля

1. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а) эффективность управленческого решения;
- б) качество управленческого решения;
- в) надежность управленческого решения;
- г) оптимальность управленческого решения.

2. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения;

б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений;

в) параметры качества управленческого решения;

г) параметры эффективности управленческого решения.

3. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников;

б) структуризация проблемы;

в) внутрифирменные конфликты;

г) функционирование системы ответственности.

4. Необходимость принятия управленческого решения возникает в случае:

а) ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;

б) достижения поставленных перед организацией задач;

в) удовлетворения потребностей организации;

г) улучшения существующей ситуации;

д) все ответы верны.

5. Принятие управленческого решения основывается на:

а) интуиции;

б) суждению;

в) рациональности;

г) профессионализме;

д) все ответы верны.

6. Выбор из имеющихся альтернатив, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный, – это:

а) решение, основанное на суждении;

б) интуитивное решение;

в) рациональное решение;

г) профессиональное решение.

7. Выбор из имеющихся альтернатив, сделанный с использованием методов экономического анализа – это:

а) решение, основанное на суждении;

б) интуитивное решение;

- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

8. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- а) осторожные решения;
- б) рациональные решения;
- в) запрограммированные решения;
- г) незапрограммированные решения.

9. Процесс разработки и принятия управленческого решения зависит от:

- а) специфики деятельности организации;
- б) организационной структурой;
- в) внутренней культуры;
- г) внешней среды;
- д) все ответы верны.

10. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:

- а) только руководитель организации;
- б) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;
- в) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;
- г) элементы системы менеджмента.

11. Какова основная задача анализа управленческой ситуации:

- а) выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации;
- б) уточнение целей организации;
- в) выявление количественных данных;
- г) выявление истинной проблемы организации.

12. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:

- а) диагностика ситуации;
- б) разработка прогноза развития ситуации;
- в) анализ ситуации;
- г) определение целей.

13. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:

- а) метод "мозговой атаки";
- б) метод аналогов;
- в) метод генерирования;
- г) метод "Делфи".

14. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:

- а) принятию более эффективных решений;
- б) принятию более надежных решений;
- в) принятию своевременных решений;
- г) принятию качественных решений.

15. Ограничения – это:

- а) факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации;
- б) регулирующие нормативные акты, воздействующие практически на все стороны деятельности организации;
- в) возможности, которые организация может использовать в своей деятельности;
- г) угрозы деятельности организации, исходящие со стороны внешней среды.

Эвристическое задание 1

Вы являетесь менеджером в крупной компании по продаже компьютерного оборудования. Для того, чтобы переговоры с потенциальными инвесторами прошли наиболее эффективно, вы решаете обратиться за помощью к event-агентству, которое должно организовать должную встречу иностранных гостей. Примите решение, к какому агентству по организации торжеств вы обратитесь, применив критерий суммарной эффективности. Для этого самостоятельно:

- предложите альтернативы event-агентств;
- продумайте критерии, на основании которых примете решение и обоснуйте его.

Эвристическое задание 2

Вы являетесь владельцем консалтинговой компании. На полученную прибыль от деятельности вы решаете купить франчайзинг, т. к. считаете, что торговая марка, которую вы приобретете имеет широкую целевую аудиторию. Вы можете рассчитывать на получение стабильной и гарантированной прибыли. Весь бизнес будет выстроен грамотной и профессиональной командой. Примите решение, у какого консалтингового агентства вы выкупите франчайзинг, применив критерий суммарной эффективности. Для этого самостоятельно:

- предложите альтернативы консалтинговых компаний;
- продумайте критерии, на основании которых примете решение и обоснуйте его.

Тема 5. Планирование в организации

- 5.1. Сущность планирования как функции управления.
- 5.2. Принципы планирования.
- 5.3. Цели управленческого планирования.
- 5.4. Виды планирования (стратегическое планирование).

Тесты для самоконтроля

1. Планирование – это:
 - а) процесс выбора альтернативы для достижения целей;
 - б) процесс определения целей деятельности организации и принятия решений относительно путей их достижения;
 - в) действия общества, направленные на проявление объективных закономерностей;
2. Планирование (прогнозирование) заключается в:
 - а) формулировании целей предприятия в общем виде;
 - б) выборе наилучшей альтернативы из множества возможных;
 - в) систематическом поиске возможностей действовать;
 - г) прогнозировании последствий действий в заданных условиях.
3. Процесс планирования в организации включает:
 - а) текущий контроль за выполнением плана;
 - б) установления целей деятельности организации;
 - в) сравнение альтернатив по величине ожидаемого эффекта;
 - г) разработку стратегии деятельности организации.

4. Особенности тактического планирования:

- а) небольшой период времени (1 – 5 лет);
- б) широкий спектр плановых заданий;
- в) планы разрабатываются на уровне руководства среднего звена;
- г) планы разрабатываются на уровне руководства высшего звена.

5. Тактическое планирование характеризуется:

- а) большим периодом времени (от 5 лет);
- б) узким спектром плановых заданий;
- в) разработкой комплексного плана с учетом влияния факторов

внешней и внутренней среды;

- г) разработкой планов на уровне руководства среднего звена.

6. К принципам процесса планирования относятся:

- а) принцип дискретности планирования;
- б) принцип систематичности планирования;
- в) принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений;
- г) принцип взаимосвязи.

7. Необходимость учета целей, ограничений и внешнего поля, в котором действует предприятие, отражает:

- а) принцип дискретности планирования;
- б) принцип систематичности планирования;
- в) принцип отношения к обществу;
- г) принцип взаимосвязи.

8. Необходимость учета взаимосвязи между стратегическими зонами хозяйствования в рамках базовой области деятельности отражает:

- а) принцип дискретности планирования;
- б) принцип систематичности планирования;
- в) принцип отношения к обществу;
- г) принцип взаимосвязи.

9. Конечное состояние, которого организация стремится достичь в определенный момент в будущем, – это план:

- а) да;
- б) нет.

10. Какое из приведенных ниже понятий характеризует взгляд на причину существования организации с точки зрения самой организации:

- а) задачи организации;
- б) цель организации;
- в) миссия организации;
- г) план организации.

Ситуационное задание 1

В конце 1970-х годов корпорация "Сириус" утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали "кризисом имиджа марки фирмы". Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была высокой. Покупатели тратили меньшую часть своего дохода на товары длительного пользования, такие, как бытовые приборы и мебель, где "Сириус" занимала традиционно сильные позиции. "Сириус" медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки повысить продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Как говорил президент фирмы "Сириус" Джерому Росоу: "Если "Сириус" хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести "Сириус" в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами". Наряду с некоторыми изменениями, руководство "Сириус" решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, принятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества. В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании.

В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, – другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например телесвязь и домашние развлекательные программы. Для разработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки. Этот процесс предполагал изучение целых отраслей для выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как "Сириус" может внести в новое дело свои специфические сильные элементы: репутацию,

маркетинг или финансовые возможности. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация "Сириус" стали бы конкурентным преимуществом. Этот бизнес должен осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране. Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы "Сириус" сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется "СириусФайненшлНетуорк" (Финансовая сеть "Сириус"). "Сириус" обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме "ОллстейтИншуранс Компани". Усилия комитета привели к приобретению "Дин Уиттер энд КолдуэллБэнкер" и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке "Дискавер" – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы для анализа:

1. Опишите изменения во внешней среде фирмы.
2. Почему руководители фирмы выбрали для развития стратегию диверсификации?
3. Какие разногласия возникли на фирме относительно будущего развития компании?
4. Оцените работу комитета по стратегическому планированию.
5. Какие методы стратегического планирования использовались и могли использоваться работниками комитета для определения направлений работы фирмы?
6. Какие факторы предопределили успех фирмы "Сириус" на рынке?

Ситуационное задание 2

Инструкция. Вы являетесь руководителями подразделения завода "Российский металлург". Вчера в офисе завода отмечался юбилей одного из ваших коллег. Местом проведения был конференц-зал, но потом празднование распространилось по другим помещениям.

На предприятии давно и безуспешно ведётся борьба за аккуратное отношение сотрудников к технике, рабочим местам и офисному оборудованию. Работники довольно небрежны в отношении своего помещения: они предпочитают есть и пить на своих рабочих местах, заливают чаем компьютеры, портят столы и т. д. Уборщицы ежедневно собирают грязную посуду по всем углам. Генеральный директор – человек импульсивный, но демократичный. Он говорил, что такое отношение сотрудников к помещению, в котором они проводят большую часть дня недопустимо. Однако и его терпение закончилось. Он сообщил за неделю до празднования, что если сотрудники не перестанут есть и пить на рабочих местах, то уборкой офиса после торжественных мероприятия будут заниматься сами сотрудники. Сотрудники прослушали это сообщение без особого внимания.

Вчерашний корпоратив закончился тем, что генеральный директор сообщил, что, несмотря на его предупреждения, беспорядок в кабинетах и за их пределами продолжается, поэтому сейчас произойдёт жеребьёвка, и 4 сотрудника должны будут посвятить субботу уборке офиса после торжеств. Качество уборки он будет проверять лично в понедельник.

Вы – один из "счастливчиков", кому выпало убирать помещение.

Картина в офисе на сегодняшний день:

- паласы затоптаны;
- посуда грязная;
- раковина в туалете забита, кран не закручивается;
- на столах грязь и пыль, застывшие пятна от кофе и чая;
- матерчатые жалюзи пожелтели от табака;
- окна не мыты;
- на потолках паутина;
- по всему офису бегают тараканы, несколько раз видели крысу.

Всё это предстоит ликвидировать вашей группе сегодня, в субботу в течение 8-ми часов.

В ходе предварительного обсуждения стало известно, что один из участников инициативной группы очень боится высоты, даже не может стоять на стуле, у второго – аллергия на все виды бытовой химии (от взаимодействия с препаратами возникают проблемы с дыханием), у третьего – очень плохое зрение, четвертый – не переносит насекомых и крыс (охватывает паника).

Известно, что:

- общая площадь офиса – 300 м³, высота потолков – 4 м;
- окна – 20 штук (2,5 м на 3 м); снять шторы с одного окна – 10 мин;
- повесить – 10 мин.;
- вымыть 1 окно – 30 мин.;
- В офисе 50 столов, вымыть каждый – 5 мин.;
- Вымыть посуду за всеми сотрудниками – 2 часа;
- снять паутину с потолков – 3 часа;
- площадь паласа – 150 м, пропылесосить – 2 часа.

Время указано для выполнения работы одним человеком.

У вас в распоряжении:

- 1) моющие пылесосы – 2 шт.;
- 2) стремянки (высотой 2 м) – 3 шт.;
- 3) моющее средство для посуды – 1 банка;
- 4) бюджет на всю уборку – 2 900 грн.

Ваше индивидуальное задание:

Самостоятельно составить письменный план уборки офиса на группу из 4 чел.

Предварительно завхоз снабдил вас информацией с телефонами и адресами о следующих услугах:

1. Мойщики – 100 грн/чел. на день работы.
2. Уничтожение бытовых насекомых – 200 грн, специалисты приезжают в течение 2-х часов с момента вызова. Выполняют работу в течение 20 мин. После этого сутки ничего нельзя делать.
3. Крысоловы – 420 грн. Приезжают через 1 час после вызова. выполняют работу в течение 15 мин.
4. Сантехник – 280 грн. Приходит в течение 10 мин., выполняет работу за 15 мин.
5. Стирка штор в течение дня – 120 грн, забирают в течение часа, привозят через 5 часов.
6. Магазин хозяйственных товаров в 15 мин. ходьбы – можно приобрести всё необходимое для уборки (средство для мытья окон – 10 грн, средство для мытья мебели – 11 грн, тряпки, губки – по 3 грн, швабры – 25 грн, средство от тараканов и крыс – от 20 до 300 грн, стремянка – 200 грн). Время на закупку – 30 мин.

Эвристическое задание 1

Оценка стратегического плана реформирования предприятия

Необходимо выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия "Дельта". Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123 000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед.

Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия "Дельта".

Тема 6. Организация как функция управления

6.1. Сущность организационной деятельности и ее место в системе управления.

6.2. Структура организационной деятельности.

6.3. Свойства и принципы функции организации.

6.4. Понятие организационных структур.

Тесты для самоконтроля

1. Делегирование полномочий – это процесс:

а) распределения полномочий между руководителями одного уровня;

б) наделения полномочиями лиц низшего уровня иерархии;

в) передачи части прав руководителем подчиненному;

г) принятия работником на себя ответственности за выполнение обязанностей.

2. Полномочия закрепляются в:

а) положениях о структурных подразделениях;

б) должностных инструкциях работников;

в) правилах внутреннего трудового распорядка организации;

г) трудовых договорах (контрактах).

3. Полномочия лица состоят из таких элементов:

а) прав и ответственности;

б) прав, обязанностей и ответственности;

- в) обязанностей, ответственности и власти;
- г) функций, обязанностей и ответственности.

4. Оптимальная норма управляемости управленческих работников составляет:

- а) 15 человек;
- б) 5 – 6 человек;
- в) 2 – 3 человека;
- г) 7 – 8 человек.

5. Правила эффективного использования рабочего времени менеджера определяет принцип:

- а) системной деятельности;
- б) экономизации действий;
- в) разумной оптимальности;
- г) результативного влияния.

6. Статус членов группы определяется такими факторами:

- а) задача, объем власти, квалификация, стаж работы;
- б) роль в коллективе, лидерские качества, образовательно-квалификационный уровень, возраст, опыт работы;
- в) должность и ее иерархия, реальная власть, образование, опыт и стаж работы в организации.

7. Основное назначение функции организации состоит в:

- а) распределении и координации работы людей;
- б) четкой координации общих усилий участников работы;
- в) создании эффективной организационной структуры;
- г) контроле за индивидуальной работой исполнителей.

8. Организационная структура управления предназначена для:

- а) установления целей организации;
- б) обеспечения единства действия всех элементов организации;
- в) стимулирования действий работников организации.

9. Организационная деятельность – это:

- а) процесс выбора альтернативы для достижения целей организации и принятия решений относительно путей их достижения;
- б) процесс определения целей деятельности организации и принятия решений относительно путей их достижения;
- в) процесс, с помощью которого руководитель устраняет неопределенность, беспорядок и конфликты между людьми по работе или полномочий и создает среду, пригодную для их общей деятельности;

г) функция управления, в рамках которой осуществляется распределение работ между отдельными работниками, их группами и согласование их деятельности.

10. В процессе организационной деятельности руководителю необходимо:

- а) искать эффективные решения и компромиссы;
- б) принимать решения только на основе своего опыта;
- в) заниматься разработкой целей и миссий организации;
- г) создавать атмосферу взаимного уважения.

Ситуационное задание 1

Несмотря на большой потенциал украинского рынка, иностранные предприниматели очень осторожны в том, что касается развития бизнеса в нашей стране. Среди многих недостатков, характерных для украинского рынка, отмечается либо полное отсутствие, либо невысокая квалификация менеджеров.

Пребывание же западных менеджеров (профессионалов организации и управления) обходится иностранным компаниям, работающим в Украине, очень дорого. Кроме того, присутствие иностранных специалистов в совместных предприятиях часто ведет к конфликтным ситуациям между ними и украинским персоналом, считающим, что у первых несопоставимо более высокий уровень оплаты труда.

На этом фоне необычно выглядят результаты анализа деятельности нескольких десятков совместных предприятий в Украине, выполненного сотрудниками Гарвардской школы бизнеса в США. Кратко суть их выводов сводится к следующему:

Достоинства	Недостатки
Представление о том, что в СССР не было эффективного менеджмента неверно. В современной Украине много талантливых и опытных менеджеров. В Украине имеются широкие возможности для предпринимательства. Украинские менеджеры придают вопросам качества продукции такое же значение, как и на Западе. Трудности, с которыми сталкиваются украинские менеджеры (нестабильность, инфляция и т. д.), можно обратить в преимущества	Украинские менеджеры неправильно понимают связь между властью и ответственностью (стремятся к большой власти малой ответственности). Объективные трудности в работе украинских менеджеров: постоянное изменение законодательной базы; сложности обеспечения предприятий ресурсами; ограниченная конвертируемость валюты

Вопросы для анализа

1. Согласны ли вы с оценкой состояния украинского менеджмента, которую дали американские специалисты?
2. Не свидетельствуют ли их позиции о недостаточном знании особенностей проблем организации и управления менеджеров?
3. Как динамично, по вашему мнению, меняются объективные условия для работы украинских менеджеров?
4. Кто в настоящее время предпочтительнее на должности руководителя украинского промышленного предприятия, крупной оптовой фирмы, банка: опытный, иностранный или украинский менеджер? Объясните свой выбор.

Ситуационное задание 2

В последние годы в мировой практике менеджмента особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием. Это естественно, поскольку имеет большое значение при организации менеджмента. Как известно, имеются различные типы организационных структур управления: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная. Напомним, что линейная структура включает два блока: один занят производством, другой – реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор), управляющий производством; мастер производства; исполнители (рабочие). Линейно-штабная структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки и т. д. Функциональная структура представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно-исполнительными правами, а правом руководства и принятия управленческих решений. Дивизиональная структура строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Каждое подразделение рассматривается как "центр реализации", "центр прибыли",

"центр инвестиций". Администрации фирмы подчиняются только общие отделы (финансовый, юридический и др.). Матричная структура состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

Вопросы для анализа

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?
2. Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в Украине?

Ситуационное задание 3

Создайте концептуальную модель предприятия по производству хлебобулочных изделий. Предприятие выпускает следующий ассортимент изделий: хлеб украинский, батон нарезной, булочку городскую, рогалики, бублики тминные, бублики с маком и другие хлебобулочные изделия.

Вопросы для анализа

1. Какие ресурсы требуются предприятию?
2. Какие функциональные области деятельности существуют на предприятии?
3. Какие типы технологий использует предприятие? •
4. Какие структуры образуют данное предприятие?
5. Проведите горизонтальное и вертикальное разделение труда.
6. Какую структуру аппарата управления вы можете предложить.
7. Нарисуйте примерную организационную структуру управления.

Психологический тест

Умение делегировать полномочия

Ответьте на следующие вопросы утвердительно или отрицательно.

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
Берете ли вы регулярно работу на дом?

2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли "завален" ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли вам приходится "поспешать", чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуется ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Сами ли вы диктуете большую часть своих записок, корреспонденции и отчетов?
13. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
14. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?
15. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Подсчитайте, сколько раз вы ответили утвердительно:

0 – 3 ответа "да": вы делегируете отлично!

4 – 7 ответов "да": у вас есть резервы для улучшения делегирования.

8 и более ответов "да": делегирование представляет для вас серьезную проблему. Решению ее вы должны уделить серьезнейшее внимание.

Существуют следующие основные правила делегирования:

1. Делегируйте заблаговременно! Решения об этом принимайте при составлении рабочего плана.
2. Делегируйте, учитывая способности и возможности сотрудников.
3. Делегируйте, используя мотивацию и стремление.
4. Делегируйте дело или задачу по возможности целиком.
5. Объясняйте сотруднику, речь идет об отдельном случае или о длительном делегировании.
6. Однородные задачи делегируйте по возможности одному сотруднику.
7. Удостоверяйтесь в том, может и хочет ли сотрудник взяться за дело.
8. Остерегайтесь поручать одну и ту же работу двум сотрудникам.
9. Передавайте сотруднику вместе с делом необходимые полномочия и компетенцию.
10. Давайте сотруднику наиболее полные и точные инструкции и информацию о задаче и удостоверьтесь в том, что он ее хорошо уяснил.
11. Объясняйте смысл и цель задачи тому, кому поручаете ее выполнение.
12. Новые и сложные задачи делегируйте в следующем порядке:
 - а) подготовьте сотрудника;
 - б) объясните задачу;
 - в) покажите, как делать;
 - г) доверьте исполнение под наблюдением;
 - д) передайте работу полностью и контролируйте только выполнение.
13. Предоставляйте сотруднику возможность обучения в целях выполнения порученных ему важных задач.
14. Обеспечьте сотруднику доступ к необходимой информации.
15. Старайтесь без веских причин не вмешиваться в рабочий процесс подчиненного.
16. Придайте сотруднику уверенность в том, что в случаях трудностей он может получить у вас советы и поддержку.
17. Требуйте от сотрудника отчеты через определенные промежутки времени.
18. Контролируйте результаты порученного дела и информируйте сотрудника о результатах.

19. Хвалите успехи сотрудника и критикуйте его недостатки в работе. Позволяйте ему представлять в высших инстанциях порученную задачу, либо соучаствовать в ее представлении.

Прокомментируйте каждый пункт данных правил делегирования, дайте ему свою оценку.

Тема 7. Мотивация

7.1. Понятие и сущность мотивации.

7.2. Теории и модели мотивации деятельности человека.

7.3. Практические аспекты теории мотивации.

Тесты для самоконтроля

1. Мотивация – это:

а) широкий спектр конкретных средств, основанных на системе ценностей человека;

б) процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации;

в) особое состояние психики индивида, осознанная им неудовлетворенность, ощущение недостатка чего-либо, отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями;

г) процесс удовлетворения сотрудников.

2. Побуждение – это:

а) условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность;

б) ощущение нехватки чего-либо, что имеет определенную направленность и сконцентрировано на достижении цели;

в) принуждение кого-либо к определенной деятельности;

г) создание заинтересованности кого-либо к конкретной деятельности.

3. Особое состояние психики индивида, осознанная им неудовлетворенность, ощущение недостатка чего-либо, отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями – это _____.

4. Создание условий, позволяющих работнику чувствовать, что он может удовлетворить свои потребности таким поведением, которое обеспечивает достижение целей организации – это _____.

5. Вознаграждение – это:

а) перечень специальных средств, базирующихся на системе ценностей человека;

б) условия, при которых работники могут удовлетворить свои потребности;

в) необходимость, осознанная с точки зрения необходимости осуществления конкретных целенаправленных действий;

г) процесс побуждения работников к деятельности.

6. Какая теория мотивации описывает потребности, являющиеся приобретенными (они развиваются на основе обучения и жизненного опыта и оказывают существенное влияние на поведение человека):

а) теория Ф. Герцберга,

б) теория А. Маслоу;

в) теория В. Врума;

г) теория Д. МакКлелланда?

7. Теории мотивации делятся на:

а) линейные, штабные и функциональные;

б) содержательные и процессуальные;

в) административные и функциональные;

г) узкоспециализированные и широкоспециализированные.

8. Содержательные теории мотивации:

а) основываются на анализе того, как человек распределяет усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения;

б) представлены теориями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда;

в) представлены теориями В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера;

г) основываются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а следовательно, и деятельности.

9. Процессуальные теории мотивации:

а) основанные на анализе того, как человек распределяет усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения;

б) представлены теориями А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда;

в) представлены теориями В. Врума, Л. Портера, Э. Лоулера;

г) базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а следовательно, и деятельности.

10. Все факторы мотивации делятся на гигиеничные и мотивационные согласно теории:

- а) Ф. Герцберга;
- б) А. Маслоу;
- в) Портера-Лоулера;
- г) Д. МакГрегора.

Ситуационное задание 1

Президент обратился к консалтинговой фирме с просьбой оптимизировать большое количество бумажной работы на нижнем уровне управления. Проанализировав ситуацию, консультанты порекомендовали приобрести мощный компьютер. Предложение основывалось на возможной экономии в 3 млн долларов за десять лет работы машины.

После серии совещаний на высшем уровне руководство страховой компании приняло решение о покупке компьютера. Это решение было доведено к менеджерам среднего уровня, которые с помощью своих людей и отдела кадров начали пересматривать штатное расписание. Большая часть однообразной бумажной работы теперь выполнялась с использованием компьютера, а оставшуюся работу должны были выполнять канцелярские работники.

Проблема состояла в том, что согласно разработанному плану, 60 % работы необходимо было выполнять с использованием компьютера. Поэтому не удивительно, что многие люди начали беспокоиться о своей дальнейшей занятости. Руководство попробовало покончить с этими опасениями категоричным заявлением, что направит все свои усилия на поиски работ в других подразделениях для персонала, который замещается. Выполняя свои обещания, на протяжении первого месяца фирма перевела 30 % своего персонала в другие подразделения. Но это движение даже усилило беспокойство среди других работников. Один из них сказал: "Запомните мои слова. В компании просто нет работы для всех. Это лишь вопрос времени, когда фирма объявит о необходимости увольнения многих из нас". Такое заявление отвечало негативному настроению других работников. Особую активность в беседах с работниками фирмы проявил ведущий специалист отдела, начальник которого недавно уволился. Спустя некоторое время руководство

заметило, что желание к сотрудничеству у этих людей уменьшается. И руководители, и системные инженеры, которые были заняты пересмотром обязанностей технического персонала, увидели, что много работников не желают отвечать на вопрос о задачах и целях их работы, а те, кто отвечали, давали минимум информации. Один из менеджеров сказал, что служащие враждебно относятся к ним. Другой прибавил: "Они считают, что их освободят, поэтому они делают все возможное, чтобы запутать нас". Подобный ход событий привел к тому, что переход на компьютеризированную систему и налаживание деятельности самой компании закончилось на три недели позже. Что же на самом деле произошло с канцелярскими работниками? Никого не освободили, рабочие места были найдены для всех служащих. Ведущие сотрудники получили новые условия работы.

Вопросы для анализа:

1. Какие общие принципы стимулирования были затронуты при усовершенствовании организации работы?
2. Смогло ли руководство страховой компании использовать правила, которые вытекают из принципа целеустремленности?
3. Нарушение какой модели мотивации в страховой компании привело к сложившейся ситуации?
4. Какая связь существует между потребностями, интересами и целями? Какие связи были затронуты руководством компании?
5. Какой принцип был взят руководством компании для проведения изменений? Достигли ли они поставленной цели?
6. Что бы вы сделали на месте руководства, чтобы провести в компании эффективные изменения?

Диагностическое задание Иерархия потребностей по Маслоу

Цель: активная форма обсуждения иерархии потребностей А. Маслоу и выяснение возможности использования идей этой концепции в управлении людьми.

Исходные теоретические положения

Мотивация – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в

соответствии с делегированными им обязанностями. Современные теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные. Содержательные базируются на идентификации потребностей, которые заставляют действовать людей так, а не иначе. К ним относятся работы А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации исходят в первую очередь из того, как ведут себя люди с учетом их восприятия, познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и комплексная модель мотивации Портера – Лоулера.

А. Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях руководствуются пятью видами потребностей. Потребности формируют иерархию, в которой последующая потребность становится мотиватором лишь после того, как приобретена предыдущая. Иерархия потребностей по А. Маслоу выглядит следующим образом:

- ✓ потребности в самовыражении – высший уровень;
- ✓ потребности в уважении;
- ✓ потребности в принадлежности;
- ✓ потребности в безопасности;
- ✓ физиологические потребности;

Методические указания

1. Ответьте на вопросы в задании и заполните прилагающуюся к нему таблицу.

2. Обсудите персональные результаты, значимость потребностей и как результаты ответов повлияют на выбор подхода к управлению людьми.

Задание

1. Ответить на вопросы.

2. Подсчитать очки следующим образом:

вписываются набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

$$1) 10 + 11 + 13 + 18 = () + () + () + () =$$

$$2) 6 + 8 + 14 + 17 = () + () + () + () =$$

$$3) 5 + 7 + 12 + 15 = () + () + () + () =$$

$$4) 2 + 3 + 9 + 19 = () + () + () + () =$$

$$5) 1 + 4 + 16 + 20 = () + () + () + () =$$

Отметить в таблице итоговый результат в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

	-12	-10	-8	-6	-4	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Самовыражение												
Самоутверждение												
Социальные потребности												
Потребности безопасности												
Физиологические потребности												

3. Составить отчет.

Исходные данные

Следующие утверждения имеют 7 вариантов ответа:

- ✓ полностью положительные (+3);
- ✓ положительные (+2);
- ✓ не совсем положительные (+1);
- ✓ не знаю (0);
- ✓ не совсем отрицательные (-1);
- ✓ отрицательные (-2);
- ✓ полностью отрицательные (-3).

Обозначить один из семи предложенных вариантов ответа на следующие вопросы:

1	2	3	4	5	6	7	8
1. Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работу	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Более доскональное описание выполняемой работы является полезным, так как работник знает, что от него ожидается	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Работникам нужно напоминать, что от их работоспособности зависит конкурентоспособность компании	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Для сохранения работников важны выплаты пособий при увольнении и страховые программы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Менеджмент может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки вне рабочих мероприятий после работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Гордость за работу является лучшим вознаграждением	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Работники хотят считать себя лучшими в выполняемой ими работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Взаимоотношения в неформальных группах очень важны	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решении вопросов	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Безопасность работы важна для работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Ситуационное задание 2

Вы являетесь менеджером одного из самых крупных инвестиционных фондов прямого инвестирования в Украине. Каким образом вы бы доказали партнерам, что в Украину можно инвестировать средства? Как бы вы формировали команду персонала, каким кандидатам отдавали бы предпочтение. Какие методы мотивации персонала вы бы использовали в своем инвестиционном фонде?

Тема 8. Контроль

- 8.1. Сущность и значение функции контроля в менеджменте.
- 8.2. Виды контроля.
- 8.3. Этапы процесса контроля.
- 8.4. Типы систем контроля .
- 8.5. Понятие и задачи учета на предприятии.
- 8.6. Понятие и содержание анализа хозяйственной деятельности предприятия.

Тесты для самоконтроля

1. Контроль – это функция управления, которая:
 - а) реализуется лицами, прямо или косвенно зависят от процесса управления;
 - б) направлена на определение целей деятельности организации и принятия решений относительно путей их достижения,
 - в) входит в круг обязанностей руководителя, которые не подлежат делегированию;
 - г) направлена на сбор максимального количества информации о работе.
2. Объектами контроля являются:
 - а) представители внешней среды организации;
 - б) непосредственный руководитель;
 - в) работа менеджера;
 - г) деятельность подразделения.
3. Субъектами контроля являются:
 - а) представители внешней среды организации;
 - б) непосредственный руководитель;
 - в) деятельность организации в целом;
 - г) деятельность подразделения и работа менеджера.

4. Контроль в менеджменте должен основываться на следующих принципах, а именно:

а) лучший эффект обеспечивает самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей;

б) система контроля должна иметь четкую стратегическую направленность, задаваемый основными приоритетами развития организации;

в) необходимо качественно проверять все сферы деятельности предприятия, как главные, так и второстепенные;

г) наилучший эффект обеспечивает контроль руководителей.

5. Особенности эффективного контроля в менеджменте являются:

а) контроль должен быть нацеленным на конкретные процессы и результаты;

б) контроль должен быть нацеленным не на конкретные процессы, а на деятельность и результаты предприятия в целом;

в) контроль должен быть своевременным и всеохватывающим;

г) контроль должен устранять отклонения от выполнения плана прежде чем они примут опасные размеры.

6. На систему управленческого контроля влияют:

а) характер и степень самостоятельности организации;

б) факторы внешней среды;

в) личные качества подчиненных;

г) отношение менеджеров.

7. Разновидностями управленческого контроля являются:

а) фактический, документальный;

б) динамический и корректирующий;

в) предварительный, текущий, итоговый.

8. Задачей любого вида контроля является оценка реализации внутренних и внешних возможностей организации. Это:

а) оперативный контроль;

б) итоговый контроль;

в) текущий контроль;

г) предыдущий контроль.

9. Какой вид контроля проводится одновременно с выполнением основной работы:

а) фактический;

б) итоговый,

- в) оперативный;
- г) предыдущий?

10. Какой вид контроля связан с оценкой выполнения организацией своих решений и результатов практических действий, а также сильных и слабых сторон организации:

- а) фактический;
- б) итоговый;
- в) текущий;
- г) предыдущий?

11. Система контроля качества на современном предприятии в первую очередь должна основываться на:

- а) четко определенных нормах и допущениях для конкретных процессов;
- б) оценке качества продукции рабочими в ходе производственного процесса;
- в) жестком аппарате контроля на выходе продукции;
- г) проверке качества готовой продукции.

12. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это:

- а) выбор стандартов;
- б) выбор подходящей единицы измерения;
- в) выбор критериев;
- г) измерение результатов.

13. Система контроля в организации обычно состоит из:

- а) предварительного, текущего и заключительного;
- б) текущего и заключительного;
- в) предварительного и заключительного;
- г) только из текущего контроля.

14. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:

- а) всеохватывающим;
- б) постоянно действующим;
- в) экономичным;
- г) независимым

15. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:

- а) бюджет;
- б) заключение аудиторской организации;
- в) баланс;
- г) финансовый отчет за прошедший период времени.

16. В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью _____ эффективности.

- а) показателей;
- б) норм;
- в) нормативов;
- г) критериев.

17. Цель функции контроля на предприятии заключается в:

- а) анализе текущей деятельности предприятия;
- б) установлении уровня результативности зафиксированных фактов;
- в) создании благоприятных условий деятельности сотрудников;
- г) регулировании процесса принятия управленческих решений.

18. Составные элементы контроля на предприятии:

- а) ограничения;
- б) критерии;
- в) показатели;
- г) все ответы верны.

Ситуационное задание 1

Особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы:

1 этап. Установление контрольных показателей. "Чего мы хотим достичь?".

2 этап. Уточнение показателей рыночной деятельности. "Что происходит?".

3 этап. Анализ проделанной работы. "Почему так происходит?".

4 этап. Последующие корректирующие действия. "Что нужно сделать для исправления положения?".

Вопросы для анализа

1. Какова, по вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе?

2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для украинской практики?

3. Какие этапы и элементы контроля, по вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого хозяйственного результата работы предприятия?

Ситуационное задание 2

Проведите опрос среди родителей, знакомых, работающих на предприятии, с целью получения ответов на следующие вопросы:

1. Кто преимущественно отвечает за контроль на предприятии.
2. Какой уровень контроля имеет наибольшее значение для предприятия?
3. Какой тип контроля чаще использует предприятие в своей деятельности?
4. Что является объектами контроля на исследуемом предприятии?
5. Что является конечной целью контроля на предприятии?

Тема 9. Лидерство

- 9.1. Руководитель и его роль в организации.
- 9.2. Качества и типы руководителей.
- 9.3. Сущность лидерства.
- 9.4. Концепции поведенческого и ситуационного подходов к лидерству.
- 9.5. Власть как элемент влияния.
- 9.6. Стили руководства.

Тесты для самоконтроля

1. Особенности положения руководителя в организации – это:
 - а) руководитель в полной мере отвечает за общие результаты деятельности организации;
 - б) руководитель делегирует ответственность за принятие стратегических решений работникам;
 - в) руководитель высшего уровня управления принимает только стратегические решения;
 - г) руководитель имеет неограниченные возможности общения с коллективом.

2. Такие качества руководителя, как способность стратегически мыслить, оценивать ситуацию, ставить цели, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс, больше ценятся на:

- а) низших уровнях управления;
- б) средних уровнях управления;
- в) высших уровнях управления;
- г) всех уровнях управления.

3. "Единоначалие" по А. Файолю это:

а) когда один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю;

б) выполнение нескольких задач должен отвечать только один менеджер;

в) выполнению одной задачи должен соответствовать только один работник;

г) при выполнении одной задачи должен соответствовать только один менеджер?

4. Способность влиять на окружающих, направляя активность людей и групп на достижение целей – это _____.

5. Современный руководитель – это:

а) профессионал – автор решений, стратегии, планов;

б) начальник, который контролирует действия подчиненных в процессе выполнения их работы;

в) организатор – создатель условий деятельности исполнителей;

г) исполнитель, который может реализовать любую функцию на предприятии.

6. Наличие каких качеств человека определяет его как руководителя:

а) личностных;

б) деловых;

в) профессиональных;

г) психологических?

7. Такие качества руководителя, как умение общаться, концептуальные навыки, больше ценятся на:

а) низших уровнях управления;

б) средних уровнях управления;

в) высших уровнях управления.

8. К личностным качествам руководителя относятся:

а) образование, эрудиция, поиск новых форм работы;

б) толерантность, честность, справедливость;

в) умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими людьми;

г) инициативность, оперативность в решении проблем, способность концентрироваться на главном.

9. Какие психологические методы может использовать руководитель для управления группой, отделом:

а) методы формирования психологического климата в коллективе;

б) методы поощрения;

в) методы наказания;

г) методы профессионального отбора и обучения?

10. Лидерство – это:

а) способность влиять на окружающих, направляя активность людей и групп на достижение целей;

б) процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации;

в) потенциальная или реальная возможность влияния на окружение;

г) широкий спектр конкретных качеств человека, основанные на системе его ценностей.

11. Власть – это:

а) способность влиять на окружающих, направляя активность людей и групп на достижение целей;

б) процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации;

в) потенциальная или реальная возможность влияния на окружение.

Психологический тест

Можете ли вы быть лидером?

1. Вы подчиняетесь другим людям:

а) чаще всего нет – 2; б) иногда – 1; в) обычно спокойно выполняю указания лидера или старшего – 0?

2. Вы считаете свое мнение правильным:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) я не претендую на знание истины – 0?

3. Вы критикуете других людей:
а) чаще да – 2; б) иногда – 1; в) обычно нет – 0?
4. Вы уверены в своих силах:
а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) обычно не очень – 0?
5. Вы являетесь целеустремленным человеком:
а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) только при необходимости – 0?
6. Вы любите руководить другими людьми:
а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) обычно нет – 0?
7. Вы любите быть лидером:
а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) обычно нет – 0?
8. Вы любите получать одобрение выполненной работы:
а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) не обязательно чаще – 0?
9. У вас развита сила воли:
а) в большей степени – 2; б) в средней степени – 1; в) незначительно – 0?
10. Вы стремитесь быть самым лучшим:
а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) редко – 0?
11. Вы любите соревноваться в работе:
а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) редко – 0?
12. Вы относитесь к конкурентам в работе:
а) с явной антипатией – 2; б) без особой симпатии – 1; в) нейтрально или доброжелательно – 0?
13. Вы относитесь к чужим успехам:
а) болезненно – 2; б) нейтрально – 1; в) с одобрением – 0?
14. Вам в большей степени нравятся партнеры:
а) деловые и предприимчивые – 2; б) разные – 1; в) добрые и порядочные – 0?
15. Вы считаете, что отношения в коллективе должны быть:
а) только деловыми – 2; б) разные – 1; в) в первую очередь человеческими – 0?
16. Вы критикуете ленивых людей:
а) часто и резко – 2; б) иногда – 1; в) редко и спокойно – 0?
17. Вы считаете себя деловым человеком:
а) да – 2; б) в основном – 1; в) в незначительной степени – 0?
18. Вы можете игнорировать мнение окружающих людей:
а) обычно – 2; б) иногда – 1; в) только при необходимости – 0?
19. Вы можете пренебречь мелочами ради успеха в деле:
а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) при особой необходимости – 0?

20. Вы любите одиночество:

а) обычно – 0; б) иногда – 1; в) нет – 0:

21. Вы любите давать советы:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) нет – 0?

22. Вы любите выделяться среди других людей:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) нет – 0?

23. Вы любите быть в центре внимания окружающих:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) нет – 0?

24. Вы настойчивы в достижении поставленной цели:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) нет – 0?

25. Вы легко сходитесь с новыми людьми:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) нет – 0?

26. Вы стремитесь к повышению в должности:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) нет – 0?

27. Вы любите брать на себя ответственность за свои поступки:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) нет – 0?

28. Вы можете брать на себя ответственность за тех, кто пользуется вашими советами и указаниями:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) нет – 0?

29. Вы любите покровительствовать другим людям:

а) обычно да – 2; б) иногда – 1; в) нет – 0?

Если вы набрали:

От 1 до 20 баллов, то вы явно не лидер и начальником скорее всего не будете; вам следует основательно поработать над собой, чтобы быть более уверенным человеком. Если вы мечтаете о должности начальника, то успокойте свои амбиции, потому что дополнительная ответственность за других людей может вызвать у вас слишком большое психологическое напряжение, создать сильный душевный дискомфорт, который постепенно расшатает ваше психическое и физическое здоровье. И тогда уже ничто не будет вам в радость. А ваши комплексы неполноценности будут изрядно прогрессировать в своем развитии и влиянии на вашу самооценку, что может снизить вашу адаптированность в жизни вообще.

От 21 до 45 баллов, то у вас хорошие задатки лидера. Вы в равной степени можете успешно выполнять поручения начальства и быть руководителем. Если вам хочется стать явным лидером, то лучше еще

поработать над собой в развитии решительности и настойчивости, целеустремленности и организованности, энергичности и оптимизма, дипломатичности и самостоятельности, умении производить необходимое впечатление на окружающих и убеждать партнера в своей правоте легко и непринужденно. И помните, что лучше продвигаться по жизни и служебной лестнице постепенно, а не резкими скачками. Это повысит вероятность вашего успеха на каждой следующей ступеньке вверх и даст вам возможность лучше адаптироваться на каждом новом месте. Конечно, если работа преимущественно творческая, а не административная, то вам, что называется, "и карты в руки". Консультация с психологом или психоаналитиком может помочь вам правильно представить свою личность в целом и отдельные сильные и слабые ее стороны, наметить программу своего развития по преобразованию своего внешнего и внутреннего имиджа.

От 46 до 60 баллов, то вы – прирожденный лидер. Но вам обязательно необходимо подобрать себе удачные "кадры" в качестве заместителей и главных помощников. Ваша личность так же нуждается в коррекции. Желательно максимально уменьшить нетерпеливость и категоричность, максимализм и прямолинейность, отчаянность и агрессивность, импульсивность и задиристость, экстравагантность и сумасбродство, упрямство и чрезмерную педантичность. Очень полезно развивать интуицию и проницательность, дипломатичность и психологическую гибкость, терпение и терпимость к чужим недостаткам и слабостям.

Ситуационное задание 1

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?
4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Ситуационное задание 2

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т. п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Тема 10. Коммуникации в управлении

10.1. Управленческая информация в организации.

10.2. Коммуникационные каналы.

10.3. Разновидности коммуникационных структур.

10.4. Этапы обмена информацией.

Тесты для самоконтроля

1. Коммуникации – это:

а) необходимое условие существования организации;

б) обмен информацией между двумя и/или более людьми;

в) область знаний и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения целей организации путем рационального использования имеющихся ресурсов;

в) управление определенными сферами деятельности организации.

2. Коммуникационный менеджмент – это:

а) деятельность по выявлению и устранению коммуникационных проблем организации;

б) профессиональная деятельность по управлению коммуникационным процессом;

в) самостоятельная функция менеджмента по установлению и поддержанию коммуникаций между организацией и ее внешней средой;

г) выработка набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации.

3. Информация – это:

а) совокупность качественных данных о процессах, протекающих в организации и ее окружении;

б) совокупность качественных и количественных данных о процессах, протекающих в организации и ее окружении и способствуют преодолению неопределенности;

в) совокупность количественных данных о процессах, протекающих в организации и способствуют росту неопределенности.

4. Потребность в управленческой информации определяется:

а) ситуацией на рынке;

б) особенностью решаемых задач (содержанием, повторяемостью);

а) организационной структурой предприятия;

г) имеющимися у работников знаниями, навыками, опытом.

5. Особенностью информации как ресурса является его полнота:

а) да;

б) нет?

6. Доступность и легкость восприятия информации обеспечивается:

а) эмоциональностью сообщения, которую ему придает общая информация;

б) большим количеством расчетных данных;

в) наличием в ней так называемого "шума";

г) способом подачи информации (устно, письменно).

7. Слухи – это:

а) специфическая форма управленческой информации;

б) информация общего характера;

в) продукт творчества людей, пытающихся объяснить сложную эмоциональную значимую для себя ситуацию при отсутствии или недостатке официальных сведений;

г) информация, представленная устно.

8. Технические возможности коммуникационных каналов характеризуется:

а) пропускной способностью;

б) статусом коммуникационных каналов;

в) направленностью коммуникационных каналов;

г) частотой и масштабом возможных сбоев.

9. Пропускная способность коммуникационных каналов – это:

а) количество информации, которую необходимо передать по данному каналу;

б) реальный объем и скорость взаимодействия, которое может осуществляться с их помощью за единицу времени;

в) количество субъектов, участвующих в коммуникации;

г) частота и масштаб возможных сбоев.

10. К характеристикам информации как ресурса организации можно отнести:

а) централизацию;

б) легкость передачи, в том числе на основе купли-продажи;

в) симметричность поступления;

г) возможность хранения и накопления.

Ситуационное задание

В результате реорганизации большое производственное подразделение разделено на два. Продукция первого подразделения поступает на второе, для дальнейшей обработки, при этом переходе осуществляется контроль изделий.

После реорганизации стали возникать конфликты: второе подразделение объясняет свой брак некачественной работой первого, чьи недоработки не всегда вскрываются при промежуточном контроле. Начальник же ОТК, осуществляющего этот контроль, утверждает, что в изделиях могут быть скрытые дефекты, обнаружить которые технически невозможно. При этом он считает, что нет оснований сомневаться в требовательности его подчиненных в отношении качества изделий.

Поскольку в конфликты вовлечены три стороны, два производственных подразделения и ОТК, то улаживать их особенно трудно.

Вопросы для анализа

1. Насколько важны в этой ситуации организационные коммуникации?
2. Какие потоки информации здесь блокированы?
3. Как избежать ситуации когда вроде бы никто не виноват, но работа не выполняется так как надо?

Тема 11. Эффективность управления

- 11.1. Понятие организационной эффективности.
- 11.2. Подходы к изучению организационной эффективности
- 11.3. Критерии эффективности организации.
- 11.4. Понятие эффективности управления.
- 11.5. Подходы к определению эффективности управления.
- 11.6. Эффективность управления проектами.

Тесты для самоконтроля

1. Оценка деятельности системы в любой момент времени – это:
 - а) критерий;
 - б) показатель;
 - в) принцип;
 - г) информация.
2. Способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей, – это:
 - а) социально-психологические методы управления;
 - б) экономические методы управления;
 - в) научные методы управления;
 - г) организационно-распорядительные методы управления.
3. Возможные экономические рычаги управления включают в себя:
 - а) себестоимость;
 - б) морально-психологический климат в коллективе;
 - в) заработную плату;
 - г) общественное мнение об управлении и жизнедеятельность фирмы.
4. К социально-психологическим методам управления относятся:
 - а) формирование и регулирование на фирме надежного морально-психологического климата;
 - б) расчет рентабельности;

в) расчет фондовооруженности;

г) учет и развитие социальных чувств, эмоций, настроений и качеств людей, социальных групп.

5. Отношение количества ресурсов, запланированных для потребления, к количеству ресурсов, фактически использованных, – это показатель:

а) величина прибыли;

б) экономичности;

в) качества;

г) производительности труда.

6. Какой показатель отражает, насколько продукция, выпускаемая предприятием, соответствует стандартам и требованиям рынка:

а) величина прибыли;

б) экономичность;

в) качество;

г) производительность труда?

7. Отношение количества произведенной продукции к количеству ресурсов, использованных для производства этой продукции за тот же период времени, – это:

а) величина прибыли;

б) экономичность;

в) качество;

г) производительность.

8. Критерием эффективности менеджмента в организации не является:

а) соотношение прибыли и затрат на управление;

б) технико-экономические показатели;

в) степень удовлетворенности сотрудников в результатах своей деятельности;

г) уровень заработной платы руководителя организации.

9. Основой экономической эффективности являются:

а) величина прибыли;

б) соотношение количества ресурсов, запланированных к потреблению, действия количества ресурсов, фактически потребленных;

в) сравнение эффекта и затрат на его достижение;

г) соответствие выпускаемой продукции предприятие, требованиям рынка и международным стандартам.

10. Относительный показатель эффективности работы предприятия, рассчитывается как отношение прибыли к затратам и выражается в процентах, – это _____.

11. Основной показатель эффективности использования основных производственных фондов, отражающий объем товарной продукции в гривнах в расчете на 1 грн среднегодовой стоимости основных производственных фондов – это:

- а) фондоотдача;
- б) фондоемкость;
- в) качество продукции;
- г) производительность.

12. Отличием экономической эффективности менеджмента от социальной является:

- а) зависимость от производственной деятельности предприятия;
- б) влияние способа передачи информации;
- в) зависимость от внешней среды организации;
- г) оценка через качественные показатели.

Ситуационное задание 1

Небольшой банк. Во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещен набор новых сотрудников, если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание.

В финансовом департаменте (управлении планирования и анализа), помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объем работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришел в банк позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и четкого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовом департаменте знают об уровне доходов друг друга.

Сотрудники банка, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу главе департамента. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения.

Глава департамента попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчетам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

Как главе финансового департамента обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

Ситуационное задание 2

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе менеджеров (по Питеру Друкеру)	Пути их устранения
<p>Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам.</p> <p>Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом кабинет, автомобиль).</p> <p>Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других.</p> <p>Сокрывание своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников</p>	

Оцените мнение П. Друкера:

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

2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них. Насколько реально их осуществление в условиях Украины, какие трудности могут встретиться у российских менеджеров, как их преодолеть?

Контроль за выполнением самостоятельной работы студентов

Обязательным элементом при выполнении самостоятельной работы студентами должен стать контроль этого процесса со стороны преподавателя.

Исходя из перечня вопросов, которые предлагаются студентам для самостоятельной обработки по темам учебной дисциплины, контроль их выполнения целесообразно осуществлять в следующих формах:

1) проведение экспресс-опроса на лекционных занятиях по тем вопросам в рамках каждой темы дисциплины, которые предлагаются рассматривать студентам самостоятельно;

2) еженедельная проверка подготовленных студентами презентаций к семинарским занятиям как результат обработки заданий для самостоятельной работы с использованием программного обеспечения Microsoft Power Point;

3) проверка правильности решения студентами предложенных кроссвордов по темам дисциплины;

4) проверка правильности составления аналитической записки на основе анализа творческих заданий (заполнение пустых блоков в предложенных схемах) по темам дисциплины;

5) подготовка студентами отчета выполнения практических задач по темам дисциплины;

6) подготовка студентами научных публикаций как результат обработки литературных источников по темам дисциплины для опубликования в научных сборниках или для участия в научных конференциях, конкурсах студенческих работ.

Рекомендованная литература

Основная

1. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2008. – 496 с.
2. Основы менеджменту : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / за ред. проф. М. В. Афанасьєва. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2003. – 484 с.
3. Основы менеджмента : учебное пособие / под ред. В. С. Верлоки. – 2-е изд. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2004. – 352 с.
4. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. И. Кабушкин. – 4-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – 336 с.
5. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Г. В. Осовська. – К. : "Кондор", 2003. – 556 с.
6. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2005. – 456 с.
7. Системи підтримки прийняття рішень : навчальний посібник / за ред. проф. Пушкаря О. І. – Х. : ВД "ИНЖЕК", 2006. – 304 с.
8. Шегда А. В. Менеджмент : навчальний посібник / А. В. Шегда. – К. : Тов. "Знання", КОО, 2002. – 583 с.

Дополнительная

9. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2000. – 528 с.
10. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / Герчикова И. Н. – М. : Банки и биржи, 1994. – 684 с.
11. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова., Н. С. Маркова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2009. – 296 с.
12. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. С. Жильцов. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
14. Костіна Н. І. Менеджмент: перспективні інформаційні технології : наукове видання / Н. І. Костіна, В. М. Антонов, В. Т. Білоус. – Ірпінь : Національна академія державної податкової служби України, 2002. – 374 с.

15. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул. ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 352 с.
16. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : "Академ-видав", 2003. – 416 с.
17. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебное пособие / Лафта Дж. К. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 320 с.
18. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение : учебн.-практ. пособ. / Л. Маллинз ; пер. с англ. Т. Цеханович и др. – Мн. : Новое знание, 2003. – 1019 с.: ил.
19. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
20. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
21. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ., под ред Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ-ДАНА, 1998. – 576 с.
22. Цыпкин Н. А. Менеджмент : учебн. пособ. для вуз. / Цыпкин Н. А., Люкшинов А. Н., Зриашвили Н. Д. ; под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 440 с.
23. Шемаєва Л. Г. Менеджмент у системі органів державної влади та місцевого самоврядування: навч. посібн. / Л. Г. Шемаєва, Л. Ю. Гордієнко, Л. Й. Аведян, К. С. Безгін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 388 с.
24. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Щекин В. Г. – 4-е изд., испр. – К. : МАУП, 2002. – 280 с.: ил.
25. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник / Хміль Ф. І. – Львів : "Магнолія плюс", 2004. – 333 с.

Ресурси сети Internet

26. Интернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.liga.net.
27. ЛигаБизнесИнформ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.liga.net.
28. Менеджмент – лекции, статьи, литература [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.infomanagment.ru.
29. Сервер Верховной Рады Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : portal.rada.gov.ua.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Практичні завдання до самостійної роботи
з навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ"**

**для іноземних студентів напряму підготовки
6.030508 "Фінанси та кредит"
усіх форм навчання**

(рос. мовою)

Укладачі: **Гавкалова** Наталія Леонідівна
Кайнова Тетяна Володимирівна
Чистякова Анастасія Вадимівна

Відповідальний за випуск **Гавкалова Н. Л.**

Редактор **Пушкар І. П.**

Коректор **Мартовицька-Максимова В. А.**

Подано завдання до самостійної роботи студентів з усіх тем навчальної дисципліни у вигляді тестів, практичних завдань, ситуаційних та евристичних завдань, кросвордів, вирішення яких дозволить закріпити отримані теоретичні знання і сформувати професійні компетентності у сфері менеджменту.

Рекомендовано для іноземних студентів напряму підготовки 6.030508 "Фінанси та кредит" усіх форм навчання.

План 2012 р. Поз. № 506.

Підп. до друку Формат 60x90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 3,75. Обл.-вид. арк. 4,69. Тираж прим. Зам. №

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк № 481 від 13.06.2001 р.*

**Практические задания к самостоятельной
работе по учебной дисциплине**

"МЕНЕДЖМЕНТ"

**для иностранных студентов направления
подготовки 6.030508 "Финансы и кредит"
всех форм обучения**