

НПОУ «ЯКУТСКИЙ КОЛЛЕДЖ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ
Директор НПОУ «ЯКИТ»
Л.Н. Цой
«27» августа 2021 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

ОП.12 МЕНЕДЖМЕНТ

Специальность: 40.02.01 Право и организация социального обеспечения

Профиль подготовки: социально-экономический

Квалификация: юрист

Форма обучения: очная

Год набора: 2021

Якутск, 2021

1. ПАСПОРТ РАБОЧЕЙ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Область применения рабочей учебной программы

Учебная программа дисциплины является частью образовательной программы в соответствии с ФГОС СПО по специальности **40.02.01 Право и организация социального обеспечения**

1.2. Место дисциплины в структуре программы подготовки специалистов среднего звена:

П. Профессиональный цикл

ОП Общепрофессиональные дисциплины

ОП.12 Менеджмент

1.3. Цели и задачи дисциплины – требования к результатам освоения дисциплины:

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

- направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;
- принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;
- мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями.
- применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

- особенности современного менеджмента;
- функции, виды и психологию менеджмента;
- основы организации работы коллектива исполнителей;
- принципы делового общения в коллективе;
- особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;
- информационные технологии в сфере управления.

ПК и ОК, которые актуализируются при изучении учебной дисциплины:

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 3. Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.

ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 10. Соблюдать основы здорового образа жизни, требования охраны труда.

ОК 11. Соблюдать деловой этикет, культуру и психологические основы общения, нормы и правила поведения.

ОК 12. Проявлять нетерпимость к коррупционному поведению.

ПК 1.2. Осуществлять прием граждан по вопросам пенсионного обеспечения и социальной защиты.

ПК 2.3. Организовывать и координировать социальную работу с отдельными лицами, категориями граждан и семьями, нуждающимися в социальной поддержке и защите.

1.4. Рекомендуемое количество часов на освоение программы дисциплины:

максимальной учебной нагрузки обучающегося 84 часов, в том числе:
обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося 56 часов;
самостоятельной работы обучающегося 28 часов.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов
Максимальная учебная нагрузка (всего)	84
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	56
в том числе:	
лекции	30
лабораторные работы	-
практические занятия	26
контрольные работы	-
курсовая работа (проект) <i>(если предусмотрено)</i>	-
Самостоятельная работа обучающегося (всего)	28
в том числе:	
самостоятельная работа над курсовой работой (проектом) <i>(если предусмотрено)</i>	-

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины ОП. 12. Менеджмент

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа (проект)	Объем часов	Уровень освоения
1	2	3	4
Раздел 1. Основы менеджмента		28	
Тема 1.1 Сущность современного менеджмента	Содержание учебного материала 1 Особенности современного менеджмента. Функции менеджмента. Объекты и субъекты управления. Требования к современному менеджменту. Виды менеджмента. Приемы самоменеджмента. История развития менеджмента. 2 Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности	14	1
	Практические занятия Применение менеджмента в современном мире Школы менеджмента	4	
	Контрольные работы	-	
	Самостоятельная работа студента Работа с конспектом. Тематика СРС: основные термины, используемые в менеджменте. Школы менеджмента.	4	
Тема 1.2. Организация и ее среда	Содержание учебного материала 1 Организация как форма существования людей. Условия возникновения организации. Организация как открытая система. Внешняя и внутренняя среда организации. Внутренние элементы организации. Значение показателей внешней среды. 2 Типы организационных структур и их сравнительные характеристики	14	1
	Практические занятия Организационная структура предприятия. Внешняя среда организации Внутренняя среда организации	6	
	Контрольные работы	-	
	Самостоятельная работа студента Работа с конспектом. Тематика СРС: определение сильных и слабых сторон организационной структуры.	6	
Раздел 2. Функции менеджмента		28	
Тема 2.1 Цикл менеджмента	Содержание учебного материала 1 Функции менеджмента в рыночной экономике: организация, планирование, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта. 2 Цикл менеджмента. Связующие процессы.	8	2
	Практические занятия Значение и содержание функций менеджмента	2	
	Контрольные работы	-	
	Самостоятельная работа студента. Работа с конспектами. Тематика СРС: функции – организация, планирование, мотивация и контроль, их применение в практической деятельности.	2	
Тема 2.2. Планирование и организация деятельности коллектива	Содержание учебного материала 1. Место и роль планирования в менеджменте организации. Типология планов. Методы планирования. Стратегическое планирование, его содержание и принципы. Типы стратегий. 2 Организация работы подразделения. Организация взаимодействия в управлении. Принципы построения организационной структуры управления. <i>Основы организации работы коллектива исполнителей. Особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности.</i>	12	2
	Практические занятия Миссия и цели организации. Стратегический план. Планирование и организация деятельности подразделения	4	

	Анализ и формирование организационных структур управления <i>Эффективное управление деятельностью подразделения, направленное на достижение общих целей.</i>			
	Контрольные работы		-	
	Самостоятельная работа студента Работа с конспектом. Тематика СРС: Привести примеры миссий организаций.		4	
Тема	2.3.	Содержание учебного материала		
Мотивация и контроль сотрудников	1	Теории мотиваций. Значение и основные элементы мотиваций. Первичные и вторичные потребности. Материальное и нематериальное стимулирование труда. Основы формирования мотивационной политики организации <i>Особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности.</i>	8	2
	2	Сущность и виды контроля в организации. Характеристики эффективного управленческого контроля. <i>Особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности.</i>		
	Практические занятия Разработка мотивационной политики организации <i>Мотивация членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями.</i>		2	
	Контрольные работы		-	
	Самостоятельная работа студента Работа с конспектом. Тематика СРС: Мотивация в деятельности человека Организация личного процесса контроля в обучении.		2	
Раздел 3. Методы управления			34	
Тема 3.1 Система методов управления	Содержание учебного материала			
	1	Система методов управления. Экономическое, административное и социально-психологическое воздействие. <i>Психология менеджмента.</i> Необходимость сочетания всех методов управления. <i>Особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности. Информационные технологии в сфере управления</i>	6	2
	Практические занятия Психологические методы управления		2	
	Контрольные работы		-	
	Самостоятельная работа студента Работа с конспектом. Тематика СРС: решение управленческих ситуаций		2	
Тема 3.2 Деловое общение	Содержание учебного материала			
	1	Значение управления информацией и требования, предъявляемые к ней. Коммуникация в системе управления. Коммуникации. Деловое общение. Основные элементы и этапы коммуникаций. <i>Принципы делового общения в коллективе.</i> Приемы делового и управленческого общения. <i>Особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности.</i>	12	2
	2	Законы и приемы делового общения.		
	Практические занятия Составление планов проведения совещаний. Переговоров, бесед Тренинг по умению вести переговоры		4	
	Контрольные работы		-	
	Самостоятельная работа студента Работа с конспектом. Тематика СРС: проанализировать собственное умение работать с информацией. Выявить личные позитивные и негативные моменты в деловом общении		4	
Тема 3.3 Управленческие решения	Содержание учебного материала			
	1	Процесс принятия и реализации управленческих решений Методы оптимизации решения Методика принятия решений.	6	2
	Практические занятия Методика принятия решений Использование системы методов управления при принятии эффективных решений.		2	

<i>Принятие решения по организации по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением.</i>			
Контрольные работы		-	
Самостоятельная работа студента Работа с конспектом. Тематика внеаудиторной работы и СРС: научиться принимать и анализировать собственные решения на практике		2	
2	Стили управления. Культура управления. Содержание и значение организационной (корпоративной) культуры. <i>Особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности.</i>	10	
Практические занятия Власть и лидерство Управление конфликтами в организации		4	
Контрольные работы		-	
Самостоятельная работа студента Тематика внеаудиторной работы и СРС: Привести исторические примеры лидеров и проанализировать их умение руководить. Привести примеры неформальных коллективов.		4	
Всего:		90	

1. – ознакомительный (узнавание ранее изученных объектов, свойств);
2. – репродуктивный (выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством)
3. – продуктивный (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач)

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Занятия проводятся в учебной аудитории (кабинет менеджмента) и компьютерном классе, оснащенных необходимым учебным, методическим, информационным, программным обеспечением.

В преподавании используются лекционно-семинарские формы проведения занятий, практикум, информационно-коммуникационные технологии, кейс-технологии, деловые игры.

Консультационная помощь студентам осуществляется в индивидуальной и групповой формах

3.2. Информационное обеспечение обучения

Основная литература:

Баландина, О.В. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов среднего профессионального образования : [12+] / О.В. Баландина, Н.В. Локтюхина, С.А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 253 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=574371>

Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент : учебное пособие : [16+] / Л.А. Дробышева. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 152 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573389>

Дополнительная литература:

Семенов, А.К. Этика менеджмента : учебное пособие : [16+] / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – 7-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 272 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573388>

Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах : учебное пособие : [16+] / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2015. – 174 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=251691>

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Контроль и оценка результатов освоения учебной дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий, тестирования, а также выполнения обучающимися индивидуальных заданий, проектов, исследований.

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
Умения	
направлять деятельность структурного подразделения организации на достижение общих целей;	Практические занятия, домашняя работа
принимать решения по организации выполнения организационных задач, стоящих перед структурным подразделением;	
мотивировать членов структурного подразделения на эффективное выполнение работ в соответствии с делегированными им полномочиями.	
применять приемы делового общения в профессиональной деятельности;	

Знания:	
особенности современного менеджмента;	Домашняя работа, тестирование
функции, виды и психологию менеджмента;	
основы организации работы коллектива исполнителей;	
принципы делового общения в коллективе;	
особенности организации менеджмента в сфере профессиональной деятельности;	
информационные технологии в сфере управления.	

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости

Тестирование

Вариант 1

1. Менеджмент – это:

- а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства;
- б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации;
- в) вид профессиональной деятельности, направленный на достижение поставленных целей путем рационального использования имеющихся ресурсов.

2. Цель менеджмента – это:

- а) обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей;
- б) интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы;
- в) организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы

3. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?

- а) планирование;
- б) организация;
- в) мотивация

4. В системе управления организацией - объект управления - это?

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) финансовая подсистема

5. Что относится к элементам внешней среды организации?

- а) законы;
- б) цели;
- в) ресурсы

6. Метод управления – это:

- а) область трудовой деятельности;
- б) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей;
- в) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности.

7. Социально-психологические методы действуют на основе:

- а) экономических интересов личности;

- б) на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей;
 - в) организационных отношений
8. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?
- а) технические исполнители;
 - б) гл. специалисты;
 - в) руководитель
9. Первым методом мотивации был
- а) теория Врума;
 - б) «кнут и пряник»
 - в) теория Маслоу
10. Что не является внутренней переменной организации?
- а) люди;
 - б) цели;
 - в) посредники
11. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?
- а) главные и второстепенные;
 - б) основные и дополнительные;
 - в) прямые и косвенные
12. Организация – это...
- а) 1 человек;
 - б) 2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели;
 - в) 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы
13. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?
- а) административные и бюрократические;
 - б) экономические и административные;
 - в) социально-психологические и демократические
14. Какие элементы образуют среду прямого влияния?
- а) развитие техники и технологии;
 - б) политическая ситуация;
 - в) конкуренты
15. Лидерство в теории менеджмента можно определить как:
- а) условия функционирования организации;
 - б) способность оказывать влияние на личность и группы людей;
 - в) победу в конфликте

Вариант 2

1. Главной задачей менеджера является:
- а) максимизация прибыли;
 - б) налаживание системы внутрифирменных коммуникаций;
 - в) получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов.
2. Управление и менеджмент (в переводе с английского) – это:
- а) одно и то же;
 - б) разные, но связанные между собой процессы;
 - в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления.
3. В какой стране сложились условия, способствовавшие появлению менеджмента?
- а) Аргентине;
 - б) США;
 - в) Польше.
4. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:

- а) лидером;
 - б) менеджером;
 - в) субъектом.
5. Функция “контроль “ включает в себя:
- а) установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами;
 - б) отбор, обучение кадров;
 - в) определение и выбор целей организации.
6. Какие из потребностей в пирамиде Маслоу лежат в ее основании:
- а) самоутверждение;
 - б) физиологические потребности;
 - в) стремление к контактам.
7. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:
- а) конкурентных преимуществ;
 - б) сильных сторон фирмы;
 - в) благоприятных возможностей для бизнеса.
8. Процесс принятия решений начинается с:
- а) постановки управленческих целей;
 - б) выявления проблемы;
 - в) определения лица, ответственного за принятие решений.
9. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации:
- а) иерархических отношений;
 - б) морально-психологического климата;
 - в) административного принуждения.
10. Мотивация – это...
- а) побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей;
 - б) совокупность приемов и способов поведения;
 - в) совокупность элементов, связанных между собой.
11. Что не включает в себя функция планирования?
- а) выбор целей и постановку задач планирования;
 - б) определение стратегии;
 - в) материальное вознаграждение.
12. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?
- а) социокультурные и политические факторы;
 - б) состояние экономики;
 - в) трудовые ресурсы.
13. «Мозговая атака» относится к управленческим решениям:
- а) коллективным;
 - б) единоличным;
 - в) рутинным.
14. Интуитивные решения:
- а) это коллективный выбор;
 - б) это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом;
 - в) это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный
15. Какой принцип принятия решения использует руководитель авторитарного стиля:
- а) принцип большинства;
 - б) принцип консенсуса;
 - в) принцип единоначалия.

Вариант 3

1. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

- а) достижимость, конкретность, ориентация во времени;
 - б) достижимость и ориентация во времени;
 - в) ориентация во времени и конкретность.
2. Какая модель менеджмента Вам известна?
- а) японская модель;
 - б) швейцарская модель;
 - в) китайская модель.
3. Когда осуществляется заключительный контроль в организации?
- а) до фактического начала выполнения работ;
 - б) после выполнения запланированных работ;
 - в) тогда, когда удобно руководителю.
4. Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?
- а) потребность в принадлежности;
 - б) потребность в безопасности;
 - в) потребность в самовыражении.
5. Одной из основных функций менеджмента является:
- а) наблюдение за ходом производства;
 - б) планирование;
 - в) издание приказов и распоряжений.
6. Что нельзя отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?
- а) регламенты;
 - б) системы материального стимулирования;
 - в) приказы и распоряжения.
7. Осознанная необходимость в чем-либо называется:
- а) потребностью;
 - б) мотивацией;
 - в) восприятием.
8. Процесс побуждения себя и других к деятельности называется:
- а) мотивацией;
 - б) управлением;
 - в) коммуникацией.
9. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:
- а) заработную плату, премии, штрафы;
 - б) правильно поставленную критику;
 - в) дисциплину.
10. Стресс на рабочем месте требует:
- а) обращения к врачу;
 - б) смены работы;
 - в) устранения.
11. Современный менеджмент рассматривает конфликт как:
- а) следствие плохого характера сотрудников;
 - б) зло, которое нельзя допускать в организации;
 - в) необходимость смены руководителя.
12. Контроль - это:
- а) вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
 - б) вид человеческой деятельности;
 - в) наблюдение за работой персонала организации.
13. Что нельзя отнести к инструментам экономических методов менеджмента?
- а) планы;
 - б) экономические рычаги воздействия;

- в) приказы.
14. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха?:
- а) люди-продукция-прибыль;
 - б) прибыль-люди-продукция;
 - в) продукция-прибыль-люди.
15. Оптимальный стиль управления персоналом:
- а) делегирующий;
 - б) авторитарный;
 - в) демократический.

Вариант 4

1. В чем принципиальное отличие построения структур управления иерархического и органического типа?
- а) организация труда;
 - б) структурный состав работников;
 - в) уровень специализации и кооперирования.
2. Какой из приемов принятия решения характеризует авторитарный стиль руководства?
- а) перед принятием решения советуется с подчиненными;
 - б) единолично решает вопросы;
 - в) ждет указаний от руководства.
3. Уровень принятия управленческих решений, при котором со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход к решению проблемы:
- а) селективный;
 - б) адаптационный;
 - в) инновационный.
4. Основой принятия эффективных управленческих решений является:
- а) цели предприятия;
 - б) качественная информация;
 - в) свойства внешней среды.
5. По глубине воздействия управленческие решения бывают:
- а) общие и частные;
 - б) одноцелевые и многоцелевые;
 - в) одноуровневые и многоуровневые.
6. Сущность SWOT- анализа состоит в анализе:
- а) шансов и рисков, возможностей и опасностей;
 - б) слабых и сильных сторон, возможностей и угроз;
 - в) сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ.
7. Свойство внешней среды, характеризующее неполнотой или неточностью информации:
- а) сложность;
 - б) коммуникабельность;
 - в) неопределенность.
8. Свойство внешней среды, характеризующее уровнем отношений между предприятием и внешней средой:
- а) сложность;
 - б) коммуникабельность;
 - в) подвижность.
9. Какая из составляющих не относится к основным функциям менеджмента?
- а) организация;
 - б) изучение рынка;
 - в) контроль.

10. К недостаткам модели современного менеджера относится:
- а) инициативность, изобретательность;
 - б) способность принимать непопулярные, но оправданные по ситуации решения;
 - в) неумение управлять собой.
11. Какая из целей организации относится к финансовым?
- а) объем продаж;
 - б) повышение квалификации сотрудников;
 - в) прибыль.
12. Мотивация - это:
- а) процесс, побуждающий совершать действия, позволяющие достичь целей;
 - б) ощущение недостатка в чем-либо;
 - в) это все, что человек считает ценным для себя.
13. Делегирование – это:
- а) графическое представление взаимосвязи и соподчинения целей организации;
 - б) передача задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение;
 - в) проверка и сопоставление фактических результатов с заданными.
14. Какова конструктивная сторона конфликта?
- а) развитие стресса;
 - б) снижение морали и сплоченности;
 - в) выяснение истины, позитивное решение проблемы.
15. К вербальным символам коммуникаций относятся:
- а) слова;
 - б) выражение лица;
 - в) прикосновение.

Вариант 5

1. В переводе с английского менеджмент означает:
 - а) координация;
 - б) управление;
 - в) планирование.
2. Миссия – это:
 - а) исследование процессов путем построения и изучения их модели;
 - б) процесс, побуждающий совершать действия, позволяющие достичь целей;
 - в) наиболее общая цель фирмы, цель ее существования.
3. Какой стиль руководства поощряет инициативу, использует ее в интересах дела?
 - а) авторитарный;
 - б) демократический;
 - в) либеральный.
4. При проведении SWOT- анализа изучают внутренние факторы, к которым относится:
 - а) наличие достаточных финансовых ресурсов;
 - б) налоговая политика государства;
 - в) изменение нужд и вкусов покупателей.
5. Менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. Действия менеджера:
 - а) устранить конфликт любым способом;
 - б) игнорировать, так как конфликты будут возникать всегда;
 - в) присоединиться к оппозиционной стороне.
6. Какой этап в структуре контроля будет завершающим?:
 - а) сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами;
 - б) принятие необходимых действий;
 - в) выработка стандартов и критериев.
7. Стиль разрешения межличностного конфликта, характеризующийся принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени:
 - а) сглаживание;
 - б) сотрудничество;
 - в) компромисс.
8. Какие из потребностей относятся к физиологическим?
 - а) доброжелательное отношение людей;
 - б) высокий социальный статус;
 - в) потребность в еде.
9. Какой из факторов не относится к внутренним переменным среды:
 - а) поставщики;
 - б) технология;
 - в) структура.
10. Как могут быть связаны между собой структурные подразделения в организационной структуре управления?
 - а) вертикальными связями;
 - б) горизонтальными связями;
 - в) всеми перечисленными связями.
11. Критерием эффективности менеджмента в организации не является:
 - а) технико-экономические показатели;
 - б) степень удовлетворенности сотрудников в результатах своей деятельности;
 - в) уровень заработной платы руководителя организации.
12. Ключевой компетенцией менеджера является:
 - а) объединение людей;
 - б) постановка целей и задач;
 - в) формирование организационной структуры.

13. Административные методы управления воздействуют на личные интересы работников через:

- а) заработную плату, премии, штрафы;
- б) правильно поставленную критику;
- в) дисциплину.

14. Деловой этикет предполагает:

- а) экстравагантность;
- б) пунктуальность;
- в) «ты – обращение».

15. Важно слушать активно, что означает:

- а) перебивание собеседника;
- б) поспешные выводы;
- в) сконцентрироваться на собеседнике.

Шкала оценок

Оценка	Баллы (%)
Отлично	90-100
Хорошо	75-89
Удовлетворительно	60-74
Неудовлетворительно	0-59

Примеры Кейсов

Кейс №1 Качества идеального менеджера

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов. Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества. В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения. С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых. Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды. Достаточно интересна эволюция требований к руководителям.

Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье. Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель

крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию.»

В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности. Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании: - понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления; - способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала; - ораторские способности и умение выражать мысли; - владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых; - способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы; - способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру: - умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление; - отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде; - личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность; - отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность. В США (Институт Гэллага) выделяют пять основных требований: - знание дела; - здравый смысл; - уверенность в собственных силах; - высокий общий уровень развития; - способность доводить начатое до конца. На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

Вопросы для работы с кейсом

1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?
2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?
3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?
4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся? (Можно ли научиться быть руководителем или для этого необходимы врождённые качества?)

Кейс №2 Форд и Слоун

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг. XX века, когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины. Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение

книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. В компании Ford Motor только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации General Motors следующим образом: «... картинка с развесистой клюквой посредине... Человек вынужден слоняться взад-вперёд, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным». У Форда были основания насмехаться над новомодными идеями Слоуна.

Форд сделал свою модель «Т» настолько дешёвой, что её мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он добился такого снижения себестоимости, что мог продавать автомобиль всего за 290 долл., и платить своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. В 1921 г. Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок.

Фирма General Motors, которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за провололочной оградой, располагала всего 13 % рынка и дрейфовала к банкротству. К счастью, семья Дюпонов, ради спасения огромных капиталовложений в акции General Motors, приняла на себя ведение её дел, пока крах ещё не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна.

Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остаётся до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная General Motors располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения. Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Форд был негибко жёстким, своевольным, интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад-вперёд, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определённые обязанности и дана свобода делать всё, что необходимо для их выполнения.

Слоун также разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям быть в курсе того, что происходит в их гигантской корпорации. В то время как Ford Motor сохранила верность чёрной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма General Motors ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителям широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля Ford Motor на рынке резко сократилась. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив Форду менее 10 %. Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте конкурента, он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма Ford Motors едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства её спасло только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы для работы с кейсом

1. Кто был лучшим менеджером – Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирмы Ford Motor и General Motors? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы Ford Motor?

3. Хотя и сегодня General Motors больше Ford Motor, обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?

4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Кейс №3 Дуглас Макгрегор

Человеческий аспект предприятия Традиционный подход к управлению выражен «теорией Х». Она заключается в том, что среднестатистический человек по природе ленив, т. е. он стремится работать настолько мало, насколько это возможно. Он лишён амбиций, чувства ответственности и предпочитает быть управляемым, а не управлять. При этом он эгоистичен и равнодушен к делам организации. Д. Макгрегор считал, что «Теория Х» основана на ошибочных представлениях о природе человека. То, как представляет себе поведение «Теория Х», объясняется не природой человека, а природой промышленной организации. Для верного понимания человеческого поведения он опирался на идеи, высказанные его коллегой Абрахамом Маслоу. Он выделил физиологические потребности, потребность в безопасности, социальные, эгоистические потребности и потребности в самореализации. Все эти потребности расположены иерархически. Мотиватором служат только неудовлетворённые потребности, а удовлетворённые ни к чему не побуждают.

Об этом забывают при традиционном методе управления. Как только удовлетворены физиологические потребности, у рабочего возникает потребность в безопасности, и прежде всего в гарантии занятости, отсутствии произвола со стороны администрации. Когда у рабочего нет страха за собственное существование, его мотивами становятся социальные потребности.

Эгоистические потребности – в статусе, соревновательности, достижении независимости, компетентности, признании и уважении – не заявляют о себе до тех пор, пока не удовлетворены предыдущие потребности. В обычной организации крайне сложно удовлетворить высшие потребности тех, кто стоит внизу управленческой пирамиды. Этому аспекту мотивации уделяется крайне мало внимания. И практически совсем невозможно удовлетворить потребность пятого уровня – в самореализации. Подавление потребностей любого уровня деформирует человеческую психику и поведение. Человек с подавленными потребностями в статусе и самореализации неполноценен. Его неполноценность отразится на поведении. Он становится пассивным и стремится избегать ответственности.

Часто менеджеры спрашивают: «Почему люди пассивны? Мы им хорошо платим, создаём условия труда, гарантируем занятость, льготы. Но они не стремятся тратить усилия сверх минимума». Иначе говоря, администрация удовлетворила потребности рабочих физиологически и в безопасности. После этого мотивация перемещается на социальный уровень. Но администрация продолжает уделять внимание удовлетворению низших потребностей, не заботясь о социальных и духовных. Поэтому и результаты малоэффективны.

Когда закрыты каналы удовлетворения высших потребностей, деньги становятся единственным объектом желания. Если администрация удовлетворяет низшие и блокирует высшие потребности, то рабочие будут требовать всё больше и больше зарплаты, так как рост зарплаты компенсирует им невозможность удовлетворить все другие потребности. Человека можно заманить и удержать на предприятии зарплатой, безопасными условиями труда, гарантией занятости только до тех пор, пока это всё актуально для него. Метод кнута и пряника эффективен до некоторого предела. Но когда человек достигает высокого материального уровня жизни, метод перестаёт действовать.

Приказ, угрозы, контроль бесполезны при мотивации людей, ориентированных на социальные и духовные ценности. Люди, лишённые возможности реализовать на работе знания, важные для них, ведут себя так, как предсказывает «Теория Х»: они ленивы,

пассивны, сопротивляются изменениям, уклоняются от ответственности, выдвигают неразумные экономические требования. Мы нуждаемся в иной теории, более правильно отражающей природу человека и мотивацию. Макгрегор называл её «Теорией Y». Согласно такой концепции, люди от природы не пассивны и не ленивы. Они такие, какими их делает организация.

В современном производстве многое – технология, управление – построено на принципах «теории X». Рутинная работа развивает пассивность, отбивает охоту брать на себя ответственность, делает труд бессмысленным. Изменения в сторону «теории Y» будут происходить медленно. Пока ещё удовлетворение высших потребностей – социальных, эгоистических и духовных – люди находят не на производстве, а вне его.

Вопросы для работы с кейсом

1. К какой группе теорий мотивации можно отнести теорию Макгрегора: содержательной или процессуальной?
2. Каким образом связаны между собой теории Маслоу и Макгрегора?
3. Какие потребности работников более склонно удовлетворять руководство современных предприятий – первичные или вторичные?
4. Что должно измениться в организациях, чтобы они перешли на принципы «теории Y»?

Кейс 4 Ложка дёгтя

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещён набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание. В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объём 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 пришёл в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и чёткого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга. Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору.

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. Финансовый директор 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 расчётам, 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.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?
2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?

3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?

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

Кейс №5 Разные люди – разная мотивация

Ниже представлены сведения о нескольких людях. Прочитайте информацию и ответьте на поставленные вопросы.

1. Иван Доронин, 37 лет. Ветеран чеченской войны. Когда-то Иван хотел связать свою жизнь с военной карьерой. Но впоследствии был тяжело ранен, восстанавливался в течение двух лет. Появилось психологическое отвержение войны и всего, что с ней связано. Три года назад Иван устроился охранником в супермаркет. Не был удовлетворён работой и через год перевёлся на должность менеджера по продажам. Недавно получил повышение – теперь под его руководством 8 продавцов. Зарплата – 40 тыс. руб. в месяц. Учится на третьем курсе заочного отделения по направлению «Экономист». Коммуникабелен, инициативен. Женат, двое детей.

2. Валерия Зорина, 42 года. Медсестра в районной больнице. Валерия работает здесь уже 20 лет. За это время зарекомендовала себя ответственным и добросовестным работником. Отзывы пациентов – только положительные.

Благодаря её огромному опыту, к ней относятся с уважением не только коллеги медсёстры, но и врачи. Её мечта, как она считает, несбыточная, – учиться на врача. Её останавливает нехватка времени и финансов. Зарплата – 22 тыс. руб. в месяц. Замужем, трое детей.

3. Егор Романов, 20 лет, студент 4-го курса Экономического института. Учится без троек. Устроился в фармацевтическую фирму в качестве помощника маркетолога. Его работа заключается в телефонных звонках (на дому) потребителям лекарств и опросах, осуществляемых по одной и той же схеме. Егор вынужден просиживать у телефона по 4 часа в день, включая выходные. Зарплата – 4 тыс. руб. в неделю. Общителен, энергичен, быстро находит общий язык с людьми. Занимается спортом. Не женат, но есть девушка. Живёт с родителями.

4. Геннадий Букин, 38 лет. Продавец обуви. Имеет среднее специальное образование по специальности «валяльщик III разряда». Работает в магазине уже 15 лет без каких-либо повышений. Не выказывает желания подниматься по карьерной лестнице. Коммуникабелен, но безынициативен. Несколько раз был пойман спящим на рабочем месте. Тем не менее, его продажи стабильно высоки, поэтому вопрос об увольнении не стоит. Зарплата – 30 тыс. руб. в месяц. Геннадий содержит неработающую жену и двоих детей.

5. Владимир Селиванов, 27 лет. Окончил институт по специальности «Бурение скважин». Сразу же был устроен отцом руководителем буровой бригады в транснациональной компании, где работает уже 6 лет. Режим работы – вахтовый. Отлично знает английский язык и без проблем общается с англоязычным руководством. К подчинённым требователен, даже резок, выказывает к ним пренебрежительное отношение. Тем не менее, его бригада показывает лучшие результаты. Зарплата – 150 тыс. руб. в месяц. Владимир недоволен уровнем оплаты своего труда. Не женат, хотя пользуется успехом у женщин. Живёт один, родителям купил дом на юге.

6. Виктория Прутковская, 30 лет. Няня по вызову в специализированном агентстве «Счастливое детство». До этого около года работала только распространителем продукции «Avon». Закончила курсы бухгалтеров, парикмахера, психолога, массажиста, имеет массу «корочек». Но высшее образование так и не получила. Ранее пыталась учиться в Институте путей сообщения, но была отчислена со второго курса за неуспеваемость. Виктория легко находит общий язык с детьми. Но в последнее время на

неё поступали жалобы на недостаточное внимание к детям. Она объясняет это предвзятым отношением работодателей. Коммуникабельна, уверена в себе, амбициозна, мечтает поскорее выйти замуж. Зарплата – 500 руб. в час.

7. Антон Григорьев, 45 лет. Заместитель директора крупного ресторана. Начинал с профессии повара. В дальнейшем планомерно поднимался по карьерной лестнице. Любит свою работу, готов все своё время проводить в ресторане. Может прийти на кухню к поварам, надеть фартук и помочь приготовить какое-нибудь блюдо. Повара относятся к нему, как к родному, хотя он и строго следит за качеством их работы. Антон любит шикануть – у него дорогой костюм, престижная иномарка, шикарный коттедж. Любит путешествовать по зарубежным странам с женой и детьми. Умён, в общении корректен, пользуется уважением у коллег. Зарплата – около 100 тыс. руб. в месяц.

Вопросы для работы с кейсом

1. Выберите из предлагаемых ниже методов мотивации те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени подойдут к той или иной личности:

- повышение в должности;
- премирование по определённым показателям;
- дополнительные выгоды;
- обогащение работы;
- участие в принятии решений;
- пенсионная программа;
- предоставление возможностей творческого развития;
- предоставление возможностей получения образования;
- предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;
- грамоты;
- доска почёта;
- участие в прибылях организации;
- бонусы;
- моральное поощрение;
- свои варианты.

2. Для каких из описанных выше людей на первом месте стоят первичные потребности? Для каких – вторичные?

3. Для какого героя, по-вашему, наиболее актуальной является высшая, по А. Маслоу потребность в саморазвитии?

4. От каких факторов зависит эффективность того или иного метода мотивации?

«Работа с прохладцей» и «групповой эффект»

Американский социолог и психолог Э. Мэйо в 1882 г. подтвердил открытый Ф. У. Тейлором феномен «работы с прохладцей», доказав это в безукоризненно строгих научных опытах. Так, Мэйо установил, что рабочие одного из цехов выполняли 6 тыс. операций вместо положенных по норме 7 тыс. Наблюдение за поведением людей обнаружило, что они приостанавливали работу ещё до того, как истекало рабочее время. При этом большинство откровенно сообщало интервьюерам, что они могли бы легко выполнять больший объём работы, но если они будут делать слишком много, компания повысит норму выработки. Другие объясняли, что низкий темп работы защищает медлительных рабочих от нареканий начальства. Открытие этого факта позволило говорить о существовании каких-то неформальных, т. е. не санкционированных администрацией норм производительности.

Ещё Тейлор утверждал, что энергичный рабочий, как правило, ориентируется на собственные нормы, но вынужден подчиниться тем законам, которые преобладают в данной группе. Он называл это явление «коллективное давление», а сегодня оно получило

название «групповой эффект». Таким образом, причиной работы с прохладцей служит не лень или незаинтересованность в труде работника, а принуждение трудиться хуже, испытываемое им со стороны собственных товарищей. Так как люди различаются по своей психологической природе, нравственным ценностям, то и трудятся они по-разному: одни стараются отсидеться в тени, другие берут на себя повышенные обязательства. Казалось бы, те и другие должны оказывать друг на друга равное влияние. Но в жизни вышло не так. Почему-то задавали тон бригаде и тянули назад передовиков, опуская их до своего уровня производительности слабые работники. Механизм группового давления Ф. У. Тейлор изучал на конкретных примерах. В своих первых опытах в Мидвеле он пытался склонить рабочих – с помощью обучения новичков профессии и материального вознаграждения – к повышению индивидуальной выработки вопреки коллективным нормам. Каждый раз новички обещали выполнить его просьбу, но никогда не сдерживали слова.

Выясняя причины, Ф. У. Тейлор обнаружил, что они испытывают сильное давление не только со стороны своей группы, но и со стороны рабочих всего завода («коллективное давление»). Поэтому-то и не рискуют действовать вопреки сложившимся правилам. Ф. У. Тейлор писал, что на предприятии «молодые и неопытные рабочие получают в этом смысле поучения от старших. Все виды убеждения и социального давления пускаются в ход, чтобы воспрепятствовать алчному и эгоистичному рабочему поставить новый рекорд, который приведёт лишь к временному повышению его оклада в то время как всех, кто отстал от него, заставят работать больше за ту же плату».

Старые рабочие рассматривали сознательное сокращение выработки как свой моральный и классовый долг перед товарищами, критерий честности и порядочности человека. Поэтому обязанность трудиться не в полную силу позволяла идентифицировать себя в качестве значимой, высоко ценимой другими личности. Новички испытывали на себе действие неформального контроля через систему принудительных норм, называемых «правилами игры». Нарушавшему их грозило применение санкций типа изменения к нему отношения со стороны «значимых других», понижения личного статуса, а в отдельных случаях вело к изгнанию из группы или увольнению с завода. Совершенно очевидно, что Тейлор поставил новичков перед почти неразрешимой проблемой.

С одной стороны, они могли получить приличное денежное вознаграждение, поправить свои дела и закрепиться на рабочем месте. А это для неквалифицированного рабочего при сложных условиях на рынке труда было жизненно важно. Им сулили престижную специальность механика, они заручались доверием администрации и, следовательно, могли рассчитывать на дальнейшее служебное повышение.

С другой стороны, приняв условия, новички становились предателями или «штрейкбрехерами». Как правило, это оборачивалось унижением и социальной изоляцией, которая могла привести к потере уважения к себе. Предстояло сделать выбор между формальным и неформальным. В этой ситуации новички всегда предпочитали второе первому. Зарубежные социологи подсчитали, что только 10% рабочих в американской промышленности способны сопротивляться групповому давлению, не снижая производительности в ответ на денежное вознаграждение. Человек трудится в среде себе подобных. Его нельзя представлять как Робинзона, изолированного от социального окружения. Стало быть, весь ценностный мир рабочего сориентирован определённым образом, в одном направлении – на «значимых других». Каждый из нас ожидает признания со стороны окружающих, ищет поддержки у них. Активно включаясь в совместную деятельность, признавая свою группу частью своего социального мира, человек требует и от других признания групповых норм. К сожалению, этот добровольный процесс иногда принимает извращённые формы прямого давления, становится.

Вопросы для работы с кейсом

1. М. Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури выделяют несколько причин вступления людей в неформальные группы – принадлежность, защита, помощь, общение, симпатия. Назовите мотивацию неформальной группы, сознательно работающей «с прохладцей».

2. Присущи ли описанным здесь объединениям рабочих такие характеристики неформальных групп, как социальные нормы, сопротивление переменам и наличие неформальных лидеров? Докажите свой ответ.

3. Какой вид негативного последствия контроля иллюстрирует данная ситуация?

4. Какие вы видите способы решения проблемы «группового давления»?

Кейс №7 Кризис власти в автосервисе

Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а по-настоящему талантливым автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе. Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как своих непосредственных руководителей.

Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых – они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса.

Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники не делали – и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли – неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал. С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим.

Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников.

Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неположенном месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие – трудовая дисциплина значительно улучшилась. Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой тип власти использовал каждый из супругов?
2. Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия?
3. Какие стили лидерства использовал каждый из супругов с точки зрения двухмерной теории лидерства Блейка и Моутона?
4. Кого из супругов в большей степени можно назвать лидером?
5. Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен?
6. Прослеживается ли разделение управленческого труда между Игорем и Юлией? Если бы на предприятии существовали функциональные отделы, то какой отдел возглавил бы каждый из них?

Кейс №8 Японская кухня в России

История компании «Васаби» берёт своё начало в 2003 году, когда в Москве на проспекте Медиков открылся первый японский ресторан «Васаби». Основным направлением деятельности компании стало развитие сети ресторанов японской кухни «Васаби» и итальянской кухни «Розарио». В настоящее время в состав группы компаний входят заведения, расположенные в Санкт-Петербурге, Москве, Череповце, Пскове, Великом Новгороде, Костроме, Сыктывкаре. В Сыктывкаре ресторан «Васаби–Розарио» стал пользоваться огромной популярностью сразу после открытия в торговом комплексе «Июнь». Посетители охотно организовывали там корпоративные праздники, устраивали дни рождения для детей, просто проводили время в хорошей компании. Качество блюд, система скидок и бонусов привлекала всё больше и больше любителей японской и итальянской кухни. Наступил 2014 год, который принёс невиданное ранее напряжение в международных отношениях России со многими странами. Санкции, предпринятые Западом, вынудили российское руководство принять ответные меры. Наша страна пошла по пути протекционизма отечественной экономики – был принят запрет на ввоз многих видов зарубежной продукции.

Всё бы ничего, но компания «Васаби» неожиданно потеряла проверенных поставщиков рыбы из Норвегии. По сути, рестораны лишились основного сырья для приготовления блюд японской кухни – лосося. Стало невозможно приготовить по традиционному рецепту классические суши, самые простые роллы «сяке-маки», и, к великому сожалению посетителей, – любимые всеми роллы «филадельфия». На лицах завсегдатаев ресторана появлялось выражение разочарования, когда официанты сообщали им о невозможности приготовить их любимые блюда. Некоторые даже вставали и уходили, не желая заказывать что-то другое. Ситуация была критической. Директор сыктывкарского филиала срочно дал указание поварам найти хоть какую-нибудь замену лососю.

Одновременно он провёл беседу с заместителем по снабжению и тот обещал активизировать работу по поиску другого поставщика. Повара достойно справились с заданием, заменив лосося мясом краба. Конечно, «филадельфию» повторить не удалось, но были разработаны новые роллы, отличающиеся от «филадельфии» только обёрткой – мясо краба вместо лосося. Новое блюдо стало позиционироваться как аналог самых популярных роллов. При этом мясо краба было дороже лосося, но цена на роллы не была поднята. Это позволило если не спасти ситуацию, то хотя бы временно «сгладить» проблему. Заместитель по снабжению сыктывкарского филиала «Васаби» провёл огромную работу по поискам, отбору и переговорам с возможными поставщиками.

В итоге ему оставалось выбрать между дальневосточным рыбным предприятием и неожиданно поступившим предложением из Чили. Посоветовавшись с директором, снабженец остановил свой выбор на чилийском лососе – при сопоставимом качестве это сырьё оказалось намного дешевле дальневосточного. Через три недели после прекращения поставок лосося, в ресторане «Васаби–Розарио» наконец снова появились любимые всеми роллы «филадельфия». Вскоре постоянные посетители вернулись, и объёмы продаж вышли на прежний уровень.

Вопросы для работы с кейсом

1. Изменения в макро- или в микросреде стали генератором проблем компании?
2. Объясните механизм воздействия макросреды на предприятие опосредованно через микросреду в данной ситуации.
3. Какие факторы микросреды оказались вовлечены в данную ситуацию?
4. Дайте оценку действиям руководства компании. Правильно ли оно поступило?
5. Как вы думаете, почему руководство не повысило цену на роллы-заменители, несмотря на то, что по себестоимости они были дороже? Верное ли это решение?
6. Как вы думаете, достиг ли своей цели запрет на ввоз норвежского лосося, как элемент политики протекционизма российской экономики?

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Вопросы к зачету по дисциплине «Основы менеджмента»

1. Сущность и характерные черты современного менеджмента
2. Планирование - функция менеджмента
3. Иерархия потребностей по А. Маслоу
4. Функции менеджмента в рыночной экономике
5. Теория мотивации Ф.Герцберга
6. Стили управления.
7. Организация - функция менеджмента
8. Организационные структуры управления
9. Теория ожиданий В.Врума
10. Принципы менеджмента
11. Мотивация - функция менеджмента
12. Система методов управления.
13. Власть и лидерство
14. Внешняя среда организации
15. SWOT-анализ
16. Внутренняя среда организации
17. Управленческая решетка Блейка и Моутон
18. Цикл менеджмента
19. Делегирование полномочий
20. Контроль - функция менеджмента
21. Теория партисипативного управления
22. Теория мотивации Д.МакКлелланда
23. Теория справедливости
24. Теория X и У Д. МакГрегора
25. Жизненный цикл организации

Примерные практические задания

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Фёдор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5–6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести выёт верёвки из руководства предприятия. Заработная плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет. Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне свояк приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встаёт на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распушенности одного человека. Причём уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

Вопросы:

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для Фёдора Иванова?
2. Что делать руководителю? Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
3. Как вы думаете, действительно ли такого работника невозможно заменить? Так ли ценен он для предприятия?
4. Как руководителю правильно выстроить отношения с подчинённым?

