

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
«ЯКУТСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ КОЛЛЕДЖ»

Одобрено на заседании
Педагогического совета
протокол № 5 от 24.04.2023 г.



УТВЕРЖДАЮ
Зам. директора по учебной работе
А. Д. Рабинович

Рабочая программа дисциплины

МЕНЕДЖМЕНТ

По специальности среднего профессионального образования

38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Уровень образования: основное общее образование, среднее общее образование

Формы обучения: очная, заочная

Якутск, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
2. СТРУКТУРА И ПРИМЕРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ
4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
5. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ
ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
7. ИНЫЕ СВЕДЕНИЯ И (ИЛИ) МАТЕРИАЛЫ

1. ПАСПОРТ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент

название дисциплины

1.1. Область применения программы

Программа учебной дисциплины является частью программы подготовки специалистов среднего звена в соответствии с ФГОС СПО по специальности Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

1.2. Место дисциплины в структуре программы подготовки специалистов среднего звена
Учебная дисциплина «Менеджмент» является общепрофессиональной дисциплиной и входит в профессиональный цикл.

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен уметь:

1. использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
2. анализировать организационные структуры управления;
3. проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
4. применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
5. принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
6. учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен знать:

1. сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
2. методы планирования и организации работы подразделения;
3. принципы построения организационной структуры управления;
4. основы формирования мотивационной политики организации;
5. особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
6. внешнюю и внутреннюю среду организации;
7. цикл менеджмента;
8. процесс принятия и реализации управленческих решений;
9. функции менеджмента в рыночной экономике;
10. организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
11. систему методов управления;
12. методику принятия решений;
13. стили управления, коммуникации, принципы делового общения;

1.4. Рекомендуемое количество часов на освоение программы дисциплины:

максимальной учебной нагрузки обучающегося 60 часов, в том числе:
обязательной аудиторной учебной нагрузки обучающегося 40 часов;
самостоятельной работы обучающегося 16 часов.

2. СТРУКТУРА И ПРИМЕРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов	
	очная	заочная
Максимальная учебная нагрузка (всего)	60	60
Обязательная аудиторная учебная нагрузка (всего)	40	8

в том числе:		
лекции	20	4
лабораторные занятия	-	-
практические занятия	20	4
контрольные работы	-	-
курсовая работа (проект) <i>(если предусмотрено)</i>	-	-
Консультации	4	-
Самостоятельная работа обучающегося (всего)	16	52
в том числе:		
самостоятельная работа над курсовой работой (проектом)	-	-
работа по темам	6	20
подготовка докладов и сообщений	4	12
подготовка к зачету	6	20
<i>Промежуточная аттестация в форме (указать)</i>		<i>диф.зачета</i>

2.2. Тематический план и содержание учебной дисциплины Менеджмент
наименование

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные и практические работы, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работ (проект) (если предусмотрены)	Объем часов		Уровень освоения
		очная	заочная	
1	2	3		4
Раздел 1.	Элементы организации и процесса управления			
Тема 1.1. Введение в управление и эволюция менеджмента как науки	Содержание учебного материала	2	1	1
	<i>Понятие и сущность управления. Управление как искусство, как область человеческого знания, как функция и процесс, как аппарат управления и управленческий персонал организации. Содержание понятия менеджмент. Различные подходы к определению понятия «менеджмент». Основные этапы развития менеджмента. Развитие менеджмента в России. Период и причины возникновения менеджмента. Научные подходы к управлению и их характеристика. Основные подходы в развитии теории и практики управления. Процессный подход. Системный подход. Ситуационный подход. Управление с точки зрения выделения различных школ. Школы управления, их основоположники и вклад в теорию и практику управленческой мысли. Школа научного управления и ее современные модели (Ф. Тейлор, Ф.И.Л. Гилбрит, Г. Эмерсон, Г. Форд, Г. Гант). Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни). Школа человеческих отношений и ее развитие (М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Э.Мейо, А. Маслоу). Бихевиористское направление в менеджменте А. Маслоу. Современные подходы к управлению. Процессный, ситуационный подходы к управлению.</i>			
	Лабораторные работы не предусмотрены	-	-	**
	Практические занятия 1. Установить соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями; 2. Определить вклад школ в науку об управлении 3. Объясните, что означает каждый из принципов управления и почему его выполнение способствует эффективному функционированию организации.	1		1,2
Контрольные работы не предусмотрены				
Самостоятельная работа обучающихся 1. Охарактеризуйте основные этапы развития менеджмента. 2. Раскройте управление с точки зрения выделения различных школ.	1	6		
Тема 1.2. Организация как объект управления	Содержание учебного материала	1	1	1,2
	<i>Понятие организации. Характеристики организации. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Ресурсы организации. Структура организации. Классификация организаций.</i>			
	Лабораторные работы не предусмотрены	-	-	
Практические занятия	2	1		

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определить тип структуры управления 2. Определить типа организационных структур у приведенных компаний 			
	Контрольные работы <i>не предусмотрены</i>			
	Самостоятельная работа обучающихся <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскройте понятие организация. 2. Дайте классификацию организаций. 3. Перечислите и раскройте основные характеристики сложных организаций. 	2	4	1,2
Тема 1.3. Внутренняя и внешняя среда организации	Содержание учебного материала	2	1	
	<i>Понятие внутренней среды организации. Составляющие внутренней среды организации. Цели, структура, задачи, технологии, люди. Анализ внутренней среды организации. Понятие внешней среды. Характеристики внешней среды: взаимосвязанность, сложность, подвижность, неопределенность. Среда прямого воздействия: понятие и значение. Среда косвенного воздействия: понятие и значение.</i>			
	Лабораторные работы <i>не предусмотрены</i>	-	-	
	Практические занятия 1. Решение ситуационной задачи ««Форд» вчера, сегодня и завтра»	2	1	
	Контрольные работы <i>не предусмотрены</i>			
	Самостоятельная работа обучающихся <ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте характеристику элементов внутренней среды 2. Дайте характеристику элементов внешней среды 3. Определить отличие элементов прямого воздействия и косвенного воздействия 	1	4	
Тема 1.4. Социальная ответственность и этика	Содержание учебного материала	1		
	<i>Понятие социальной ответственности. Аргументы «за»: имидж, наличие ресурсов, моральное обязательство вести себя социально ответственно. Аргументы «против»: нарушение принципа максимизации прибыли, расходы на социальную вовлеченность, недостаточный контроль за использованием ресурсов, недостаточные умения решать социальные проблемы. Этика и современное управление</i>			
	Лабораторные работы <i>не предусмотрены</i>	-	-	
	Практические занятия			
	Контрольные работы <i>не предусмотрены</i>			
	Самостоятельная работа обучающихся <ol style="list-style-type: none"> 1. Раскройте понятие социальной ответственности. 2. Назовите аргументы за и против социальной ответственности. 	1	4	
Раздел 2.	Функции управления			
Тема 2.1. Стратегическое	Содержание учебного материала	2		
	<i>Понятие стратегии. Сущность и выгоды стратегического планирования.</i>			1,2,3

планирование	<p><i>Этапы стратегического планирования: определение целей; анализ исходного уровня развития фирмы; определение объема и структуры потребностей в плановом периоде; согласование потребностей и ресурсов на основе ранжирования потребностей и подготовка проектов управленческих решений.</i></p> <p><i>Понятие миссии и цели фирмы. Характеристики цели. Анализ внешней и внутренней среды организации. Анализ сильных и слабых сторон фирмы. SWOT-анализ.</i></p> <p><i>Факторы, влияющие на выбор стратегии: вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает организация; состояние внешнего окружения; характер целей организации; внутренняя структура организации; опыт реализации прошлых стратегий; фактор времени. Реализация стратегии путем разработки тактики, политики, процедуры и правил.</i></p>			1,2,3
	Лабораторные работы не предусмотрены	-	-	
	Практические занятия 1. Решение ситуационной задачи «Дерегулирование работы авиалиний» 2. Разделение целей организации на группы по различным признакам 3. Характеристика миссий компаний	4	2	
	Контрольные работы не предусмотрены			
	Самостоятельная работа обучающихся 1. Назовите и охарактеризуйте этапы стратегического планирования 2. Особенности тактического и стратегического плана. 3. Назовите факторы, влияющие на выбор стратегии.	2	6	1,2,3
Тема 2.2. Структура организации	Содержание учебного материала	2	1	1,2,3
	<i>Структура управления организацией. Связи в структуре управления. Элементы организационной структуры: орган управления, работник управления, первичная группа. Централизованные и децентрализованные организации. Основные виды структур организации. Их достоинства и недостатки.</i>			
	Лабораторные работы не предусмотрены	-	-	
	Практические занятия 1. Решение ситуационных задач	2		
	Контрольные работы не предусмотрены			
	Самостоятельная работа обучающихся 1. Назовите и охарактеризуйте основные виды структуры управления организацией. 2. Назовите элементы организационной структуры. 3. Перечислите достоинства и недостатки основных видов структуры управления организацией.	2	6	
Тема 2.3. Мотивация и контроль как	Содержание учебного материала	2		1,2,3
	<i>Понятие мотивации. Содержательные и процессуальные теории</i>			

функции менеджмента	<i>мотиваций. Содержательные теории: теория Абрахама Маслоу, теория потребностей Дэвида МакКлелланда, теория Фредерика Герцберга. Процессуальные теории: теория ожидания, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Понятие контроля. Основные виды контроля: предварительные, текущий, заключительный. Принципы контроля. Этапы и составные элементы контроля.</i>			1,2
	Лабораторные работы <i>не предусмотрены</i>	-	-	
	Практические занятия 1. Решение ситуационной задачи «Клуб 100»	2		
	Контрольные работы <i>не предусмотрены</i>			
Тема 2.4. Связующие процессы в организации	Самостоятельная работа обучающихся 1. Раскройте понятие мотивации. 2. Перечислите и охарактеризуйте содержательные теории мотивации 3. Перечислите и охарактеризуйте процессуальные теории мотивации 4. Дайте понятие и охарактеризуйте виды контроля. 5. Назовите принципы контроля. 6. Назовите и охарактеризуйте этапы контроля.	2	4	1,2
	Содержание учебного материала	2		1,2
	<i>Понятие коммуникации. Основные виды коммуникаций. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации. Структура коммуникации. Совершенствование коммуникативных процессов. Виды и типы управленческих решений. Основные подходы к принятию решения. Методы принятия решений. Индивидуальные стили принятия решений. Условия эффективности принятия решений.</i>			
	Лабораторные работы <i>не предусмотрены</i>	-	-	
Раздел 3. Групповая динамика и руководство	Практические занятия 1. Практическая работа 2. Заполнение теста	2		
	Контрольные работы <i>не предусмотрены</i>			
	Самостоятельная работа обучающихся 1. Раскройте понятие и назовите основные виды коммуникаций. 2. Раскройте виды коммуникаций. 3. Охарактеризуйте структуру коммуникаций.	1	6	
	Содержание учебного материала	2		
Тема 3.1. Групповая динамика	<i>Понятие групп. Формирование групп. Характеристики групп. Управление неформальными группами. Факторы эффективности группы: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, степень конфликтности, статус и функциональные роли членов группы.</i>			
	Лабораторные работы <i>не предусмотрены</i>	-	-	
	Практические занятия 1. Заполнение теста	1		
	Содержание учебного материала	2		

	Контрольные работы <i>не предусмотрены</i>		
	Самостоятельная работа обучающихся 1. Рассмотрите методы управления неформальными группами 2. Рассмотрите характеристики групп	2	4
Тема 3.2. Руководство, власть, лидерство	Содержание учебного материала	2	
	<i>Понятие власти. Формы власти: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, эталонная власть, законная власть. Понятие лидерства. Поведенческий подход к лидерству. Ситуационный подход к лидерству</i>		
	Лабораторные работы <i>не предусмотрены</i>	-	-
	Практические занятия 1. Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У» 2. Решение ситуационной задачи	2	
	Контрольные работы <i>не предусмотрены</i>		
	Самостоятельная работа обучающихся 1. Раскройте понятия власти и влияния 2. Рассмотрите подходы к лидерству	1	4
Тема 3.3. Управление трудовыми ресурсами и конфликтами	Содержание учебного материала	2	
	<i>Организация набора кадров на предприятии. Деловая карьера и ее организация. Методы оценки персонала. Методы управления персоналом: административные методы, экономические методы, социально-психологические методы. Сущность и природа конфликтов. Понятие конфликта. Виды конфликтов. Причины возникновения конфликтов. Управление конфликтами.</i>		
	Лабораторные работы <i>не предусмотрены</i>	-	-
	Практические занятия 1. Решение ситуационных задач	2	
	Контрольные работы <i>не предусмотрены</i>		
	Самостоятельная работа обучающихся 1. Рассмотрите методы оценки персонала 2. Определите понятие конфликта и его причины 3. Рассмотрите методы управления конфликтами	1	4
Примерная тематика курсовой работы (проекта) <i>(если предусмотрены)</i>			
Самостоятельная работа обучающихся над курсовой работой (проектом) <i>(если предусмотрены)</i>			
Всего:			60

*Внутри каждого раздела указываются соответствующие темы. По каждой теме описывается содержание учебного материала (в дидактических единицах), наименования необходимых лабораторных работ и практических занятий (отдельно по каждому виду), контрольных работ, а также примерная тематика самостоятельной работы. Если предусмотрены курсовые работы (проекты) по дисциплине, описывается примерная тематика. Объем часов определяется по каждой позиции столбца 3. Уровень освоения проставляется напротив дидактических единиц в столбце 4 (отмечено двумя звездочками **).*

Для характеристики уровня освоения учебного материала используются следующие обозначения:

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 ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Требования к минимальному материально-техническому обеспечению

Реализация программы дисциплины требует наличия учебного кабинета «Менеджмент»;

Оборудование учебного кабинета: рабочие места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; комплект учебно-методической документации; наглядные пособия: раздаточный материал.

Технические средства обучения: компьютер, мультимедиа комплекс презентационного материала.

3.2. Информационное обеспечение обучения

Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

1. Основная литература

1. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник.-2-е изд., доп., перераб.-М.: ИНФРА-М, 2015
2. Коротков Э.М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. - М. : Юрайт, 2012. - 640 с. - (Бакалавр)
3. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 510 с. : табл., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - [Электронный ресурс]. - URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981

2. Дополнительная литература

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс.-3-е изд.-СПб.: Питер, 2014
2. Менеджмент: учебник /под ред. И.Н. Шапкина.-М.: Юрайт, 2012
3. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учеб. пособие.-М.: КНОРУС, 2012
4. Лапыгин Ю.Н. Теория менеджмента: учеб. пособие.-М.: Рид Групп, 2011.- (Национальное экономическое образование)
5. Менеджмент : учебник / под ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 343 с. : табл., схемы -[Электронный ресурс]. - URL://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент: практикум : учебное пособие / И.Н. Герчикова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. : табл., граф., схемы - (Золотой фонд российских учебников). - [Электронный ресурс]. - URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014
7. Основы менеджмента : учебник / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 271 с. : табл., схем. - [Электронный ресурс]. - URL://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118632
8. Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник / П.А. Михненко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. - 640 с. : ил. - [Электронный ресурс]. - URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429486
9. Бирман, Л.А. Общий менеджмент : учебное пособие / Л.А. Бирман ; Институт бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательский дом «Дело», 2015. - 398 с. : ил. - [Электронный ресурс]. - URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444225
10. Лукашевич, В.В. Менеджмент : учебное пособие / В.В. Лукашевич, Н.И. Астахова ; под ред. В.В. Лукашевич, Н.И. Астахова. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 254 с. - (Менеджмент). -[Электронный ресурс]. - URL://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118326

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Результаты обучения (освоенные умения, усвоенные знания)	Формы и методы контроля и оценки результатов обучения
1	2
Знать	
– сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;	Экспертная оценка выполнения домашнего задания Интерпретация и анализ данных, полученных при тестировании Оценка результата выполнения практических заданий Отчёт по внеаудиторной самостоятельной работе Работа с интернет-ресурсами
– методы планирования и организации работы подразделения;	
– принципы построения организационной структуры управления;	
– основы формирования мотивационной политики организации;	
– особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;	
– внешнюю и внутреннюю среду организации;	
– цикл менеджмента;	
– процесс принятия и реализации управленческих решений;	
– функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;	
– систему методов управления;	
– методику принятия решений;	
– стили управления, коммуникации, принципы делового общения.	
Уметь	
– использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;	Экспертная оценка выполнения домашнего заданий Интерпретация и анализ данных, полученных при тестировании Оценка результата выполнения практических заданий Реферативная работа Отчёт по внеаудиторной самостоятельной работе Работа с интернет-ресурсами
– анализировать организационные структуры управления;	
– проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;	
– применять в профессиональной деятельности приёмы делового и управленческого общения;	
– принимать эффективные решения, используя систему методов управления;	
– учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	

5. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Формы и методы контроля и оценки результатов обучения позволяют проверить у обучающихся развитие общих компетенций и обеспечивающих их умений.

Результаты (освоенные профессиональные компетенции)	Основные показатели оценки результата	Формы и методы контроля и оценки
ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявить к ней устойчивый интерес.	<ul style="list-style-type: none"> – Грамотная аргументация важности защиты финансовых интересов предприятия и государства. – Демонстрация устойчивого интереса к будущей профессии. Проявление инициативы в аудиторной и самостоятельной работе, во время прохождения практики.	Экспертное наблюдение и оценка деятельности обучающегося в процессе освоения программы. Экспертная оценка в процессе защиты практических работ, решения ситуационных задач.
ОК 2. Организовывать собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	<ul style="list-style-type: none"> – Систематическое планирование собственной учебной деятельности и действие в соответствии с планом. – Структурирование объема работы и выделение приоритетов. – Грамотное определение методов и способов выполнения профессиональных задач. – Осуществление самоконтроля в процессе выполнения работы и ее результатов. – Анализ результативности использованных методов и способов выполнения профессиональных задач. 	
ОК 3. Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.	<ul style="list-style-type: none"> – Признание наличия проблемы и адекватная реакция на нее. – Выстраивание вариантов альтернативных действий в случае возникновения нестандартных ситуаций. – Расчет возможных рисков и определение методов и способов их снижения при выполнении профессиональных задач. 	Интерпретация результатов наблюдения за деятельностью обучающихся Экспертное наблюдение и оценка деятельности обучающегося в процессе освоения программы.
ОК 4. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	<ul style="list-style-type: none"> – Нахождение и оценка разнообразных источников информации. – Грамотное определение типа и формы необходимой информации. – Получение нужной информации и сохранение ее в удобном для работы формате. – Определение степени достоверности и актуальности 	Экспертное наблюдение и оценка деятельности обучающегося в процессе самостоятельной работы.

	<p>информации.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Извлечение ключевых фрагментов и основного содержания из всего массива информации. – Упрощенная подача информации для ясности понимания и представления. 	<p>Экспертная оценка выполненной домашней работы.</p> <p>Экспертное наблюдение и оценка деятельности обучающегося в процессе освоения программы.</p>
<p>ОК 5. Использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования профессиональной деятельности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Грамотное применение специализированного программного обеспечения для сбора, хранения и обработки бухгалтерской информации. – Правильная интерпретация интерфейса специализированного программного обеспечения и нахождение контекстной помощи. – Правильное использование автоматизированных систем делопроизводства. – Эффективное применение методов и средств защиты бухгалтерской информации. 	<p>Экспертная оценка в процессе защиты практических работ, решения ситуационных задач.</p>
<p>ОК 6. Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Положительная оценка вклада членов команды в общекомандную работу. – Передача информации, идей и опыта членам команды. – Использование знания сильных сторон, интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды, для определения персональных задач в общекомандной работе. – Формирование понимания членами команды личной и коллективной ответственности. – Демонстрация навыков эффективного общения. 	<p>Экспертное наблюдение и оценка деятельности обучающегося в процессе освоения программы.</p> <p>Экспертная оценка в процессе защиты практических работ, решения ситуационных задач.</p>
<p>ОК 7. Ставить цели, мотивировать деятельность подчиненных, организовывать и контролировать их работу с принятием на себя ответственности за результат выполнения заданий.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Грамотная постановка целей. – Точное установление критериев успеха и оценки деятельности. – Гибкая адаптация целей к изменяющимся условиям. – Обеспечение выполнения поставленных задач. – Демонстрация способности контролировать и корректировать работу коллектива. – Демонстрация самостоятельности в принятии ответственных решений. – Демонстрация ответственности за 	<p>Экспертное наблюдение и оценка деятельности обучающегося в процессе освоения программы.</p> <p>Экспертная оценка в процессе защиты практических работ, решения ситуационных задач.</p>

	принятие решений на себя, если необходимо продвинуть дело вперед.	
ОК 8. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	<ul style="list-style-type: none"> – Способность к организации и планированию самостоятельных занятий и домашней работы при изучении профессионального модуля. – Эффективный поиск возможностей развития профессиональных навыков при освоении модуля. – Разработка, регулярный анализ и совершенствование плана личностного развития и повышения квалификации. 	Экспертное наблюдение и оценка деятельности обучающегося в процессе самостоятельной работы. Экспертная оценка выполненной домашней работы.
ОК 9. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – демонстрация легкости освоения новых программных средств, обеспечивающих учет, составление и передачу бухгалтерской отчетности. – Отслеживание и использование изменений законодательной и нормативно-справочной базы, регламентирующей бухгалтерский учет. – Проявление готовности к освоению новых технологий в профессиональной деятельности. 	Экспертное наблюдение и оценка деятельности обучающегося в процессе освоения программы. Экспертное наблюдение и оценка деятельности обучающегося в процессе самостоятельной работы.

Формы и методы контроля и оценки результатов обучения должны позволять проверять у обучающихся не только сформированность общих компетенций, но и развитие основных профессиональных компетенций.

Результаты (освоенные профессиональные компетенции)	Основные показатели оценки результата	Формы и методы контроля и оценки
1	2	3
ПК 1.3. Проводить учет денежных средств, оформлять денежные и кассовые документы.	<ul style="list-style-type: none"> – Формировать бухгалтерские проводки по движению денежных средств; – Оформлять денежные и кассовые документы 	Текущий контроль в форме: – экспертной оценки выполненных

<p>ПК 2.4. Проводить процедуры инвентаризации финансовых обязательств организации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Определять цели и периодичность проведения инвентаризации; – Пользоваться специальной терминологией при проведении инвентаризации обязательств организации; – Давать характеристику обязательств организации; 	<p>домашних работ;</p> <ul style="list-style-type: none"> – защиты практических занятий; – контрольных работ по темам.
<p>ПК 4.4. Проводить контроль и анализ информации об имуществе и финансовом положении организации, ее платежеспособности и доходности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Выполнять работу по инвентаризации основных средств и отражать ее результаты в бухгалтерских проводках; – Выполнять работу по инвентаризации нематериальных активов и отражать ее результаты в бухгалтерских проводках; – Выполнять работу по инвентаризации и переоценке материально-производственных запасов и отражать ее результаты в бухгалтерских проводках; – Формировать бухгалтерские проводки по отражению недостачи ценностей, выявленные в ходе инвентаризации, независимо от причин их возникновения с целью контроля на счете 94 «Недостачи и потери от порчи ценностей»; – Формировать бухгалтерские проводки по списанию недостач в зависимости от причин их возникновения; – Проводить инвентаризацию недостач и потерь от порчи ценностей, целевого финансирования, доходов будущих периодов – Составлять акт по результатам инвентаризации; – Оценивать платежеспособность и доходность организации. 	<p>Итоговый контроль : диф.зачет</p>
<p>ПК 5.1. Организовывать налоговый учет.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Составлять налоговый календарь 	<p>Итоговый контроль : диф.зачет</p>

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины (результаты по разделам)	Код контролируемой компетенции (или её части) / и ее формулировка – по желанию	наименование оценочного средства
1.	Раздел 1. Элементы организации и процесса управления	ОК-1 – ОК-9, ПК-1.3,	Практическое задание Самостоятельная работа
2.	Раздел 2. Функции управления	ОК-1 – ОК-9, ПК-2.4, 1.3,4.4, 5.1	Практическое задание Самостоятельная работа
3.	Раздел 3. Групповая динамика и руководство	ОК-1 – ОК-9, ПК-2.4, 4.4	Практическое задание Самостоятельная работа

6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы

6.2.1. Типовые контрольные вопросы для подготовки к диф.зачету при проведении промежуточной аттестации по дисциплине

1. Понятия и подходы к управлению
2. Эволюция менеджмента как науки
3. Организация, как объект управления
4. Функции менеджмента и технология их реализации
5. Внутренняя среда организации
6. Внешняя среда организации
7. Социальная ответственность и этика
8. Стратегическое планирование. Понятие, этапы.
9. Планирование, отбор и формирование персонала
10. Организация работы и совершенствование персонала
11. Руководство: проблема интеграции, власти и партнерства
12. Власть. Понятие, виды.
13. Понятие мотивации
14. Теории и модели мотивации
15. Методы индивидуальной и групповой мотивации
16. Связующие процессы в организации. Коммуникации
17. Связующие процессы в организации. Принятие решений
18. Управленческие решения: элементы, классификация, виды
19. Методы принятия решений
20. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
21. Учет факторов риска при разработке и принятии решений
22. Контроль. Понятие, виды, этапы.
23. Типы и характеристики корпоративной культуры
24. Управление корпоративной культурой
25. Создание и управление имиджем предприятия
26. Современная концепция проектного менеджмента
27. Окружение и участники проекта
28. Жизненный цикл проекта

- 29. Подсистемы менеджмента проекта
- 30. Групповая динамика
- 31. Управление трудовыми ресурсами
- 32. Управление конфликтами

Критерии формирования оценок диф.зачета

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Студент показал глубокие исчерпывающие знания всего программного материала; понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; твердое знание основных положений смежных дисциплин; логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы экзаменационного билета, решение задачи.
хорошо	Твердые и достаточно полные знания всего программного материала; правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные и конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам, решение задачи.
удовлетворительно	Твердое знание и понимание основных вопросов программы; правильные и конкретны, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы, при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах экзаменаторов.
неудовлетворительно	Студент дал неправильный ответ хотя бы на один из основных вопросов; допускал грубые ошибки при ответе; показал непонимание сущности излагаемых вопросов; дал неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.

6.2.2. Наименование оценочного средства

Контрольная работа по теме 1. «Введение в управление и эволюция менеджмента как науки»

Задание 1. Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями:

Названия подходов:

1. Подход с позиций выделения различных школ в управлении.
2. Процессный подход.
3. Системный подход.
4. Ситуационный подход.

Описания подходов:

- Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
- Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.
- Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего»

способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

- В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

Задание 2. Определить, вклад каких школ в науку об управлении перечислен в каждой из таблиц 1-4 (школа научного управления, школа административного управления, школа человеческих отношений и науки о поведении и школа науки управления или количественных методов).

Таблица 1. Вклад в науку об управлении

Школа _____
1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.
2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

Таблица 2. Вклад в науку об управлении

Школа _____
1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения.
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
5. Отделение планирования и обдумывания от самой работы.

Таблица 3. Вклад в науку об управлении

Школа _____
1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.
2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

Таблица 4. Вклад в науку об управлении

Школа _____
1. Развитие принципов управления.
2. Описание функций управления.
3. Систематизированный подход к управлению всей организации.

Задание 3. Кто сформулировал перечисленные ниже 14 принципов управления? Объясните, что означает каждый из этих принципов и почему его выполнение способствует эффективному функционированию организации.

1. Разделение труда.

2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
- 6 Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

Критерии оценки:

Неудовлетворительно, если студент дал неправильные ответы на поставленные вопросы; допускал грубые ошибки при ответе; показал непонимание сущности излагаемых вопросов;

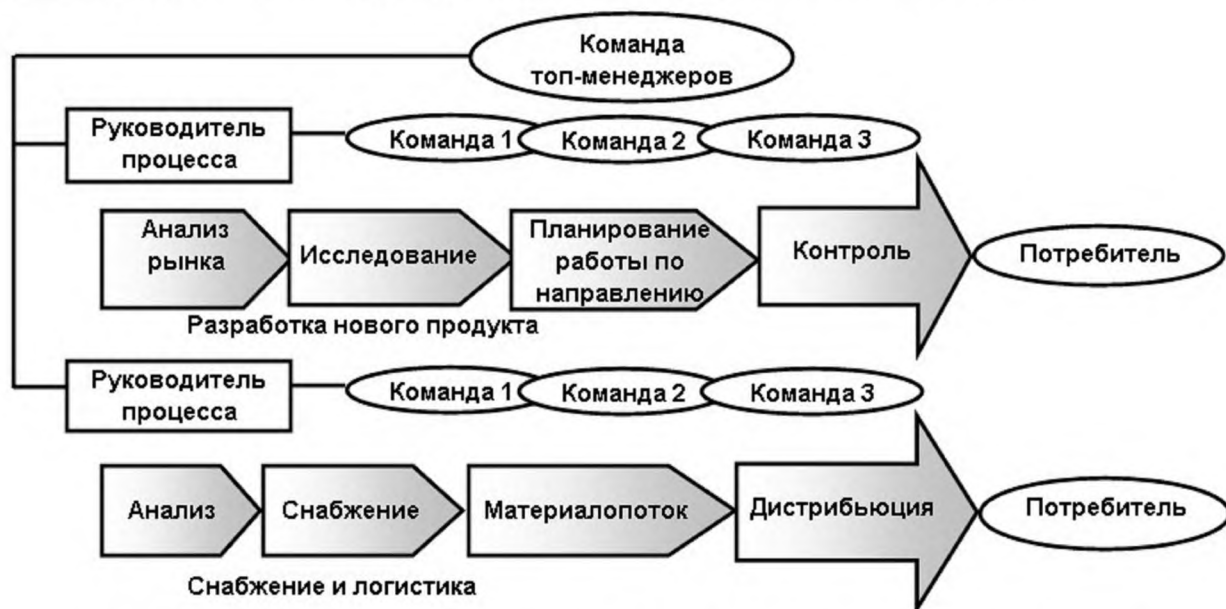
удовлетворительно, если студент при ответе на поставленные вопросы дал правильные и конкретные, однако допускает ошибок;

хорошо, если студент дал последовательные, правильные и конкретные ответы на поставленные вопросы;

отлично, если при ответе студент показал глубокие исчерпывающие знания темы программного материала, дал логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы.

Контрольная работа по теме 2. «Организация как объект управления»

Задание 1. Определить тип структуры управления, представленной на рисунке.



Задание 2. Подумайте, какого типа могут быть организационные структуры у приведенных ниже компаний? Нарисуйте примерные структуры исходя из информации о виде деятельности компании и Ваших знаниях об этих организациях. Для дополнительной информации прочитайте миссии компаний. Выбор структуры обоснуйте.

1. Мобильные ТелеСистемы (МТС) – российский оператор мобильной связи.
2. ВымпелКом (БИЛАЙН) – российский оператор мобильной связи.

3. MARY KAY – компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику.
4. Toyota – японская корпорация, занимающаяся производством автомобилей различных модификаций и для любой сферы жизни.
5. Apple Computer, Inc. – производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения как для персональных пользователей, так и для профессионалов.

Миссии:

- 1) Мобильные ТелеСистемы (МТС) – российский оператор мобильной связи: «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании».
- 2) ВымпелКом (БИЛАЙН) – российский оператор мобильной связи: «Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций. Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании. Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве. Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче. Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом».
- 3) MARY KAY – компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику: «Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании».
- 4) Toyota – японская корпорация, занимающаяся производством автомобилей различных модификаций и для любой сферы жизни: «Строительство автомобилей – это общественное дело, объединяющее работу многих людей».
- 5) Apple Computer, Inc. – производитель компьютеров, комплектующих и программного обеспечения как для персональных пользователей, так и для профессионалов: «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

Критерии оценки:

Неудовлетворительно, если студент дал неправильные ответы на поставленные вопросы; допускал грубые ошибки при ответе; показал непонимание сущности излагаемых вопросов;

удовлетворительно, если студент при ответе на поставленные вопросы дал правильные и конкретные, однако допускает ошибок;

хорошо, если студент дал последовательные, правильные и конкретные ответы на поставленные вопросы;

отлично, если при ответе студент показал глубокие исчерпывающие знания темы программного материала, дал логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы.

Ситуационная задача по теме 3. Внутренняя и внешняя среда организации

Ситуация «Форд» вчера, сегодня и завтра.

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. Склонный к одиночеству, в высшей мере 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. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек. Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени - 5 долл. в неделю. Как много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Форд, как уже отмечалось, был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком. «Человек не должен шлаться назад и вперед», - говорил Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана была свобода делать все, что необходимо для их выполнения. В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей резко снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «Л». Это позволило «Дженерал Моторс» 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 «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» - вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания - в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта. В своем смелом продвижении вперед, нацеленном на то, чтобы избавиться от оков «исторических» традиций, «Форд» планировала переход к единой совокупности технологических процессов и систем, которая должна пронизывать все стороны деятельности компании: конструирование, производство, снабжение и сбыт. В случае успеха компания «Форд» установила бы новые высокие стандарты, до которых нелегко будет дотянуться большинству конкурентов.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь

то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Ясно, что в теперешней ситуации перепроизводства и сокращения прибыли они не могут себе больше позволить роскошь дублирования. Слишком расточительно, например, разрабатывая автомобиль класса «Эскорт» для Европы, параллельно разрабатывать аналогичную по классу, но совершенно иную по исполнению машину для Северной Америки. А это как раз то, что и делала компания «Форд» до сих пор из-за своей укоренившейся традиции деления на независимые региональные «вотчины». Однако сейчас компания осознала необходимость с этим покончить. Главная проблема компании «Форд» (в равной мере это относилось и к ее главному отечественному сопернику - самой крупной в мире автомобилестроительной фирме «Дженерал Моторс») в том, что на ней лежало тяжкое бремя «исторического наследия», от чего практически свободны ее более гибкие японские конкуренты.

Крупные японские фирмы - «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» - сколь-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов: «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» - создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний - производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений, в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один - в Европе. Европейский ЦАП со своими исследовательскими и конструкторскими центрами, которые были бы размещены в Великобритании и Германии, должен был заниматься малыми и средними переднеприводными автомобилями. При этом его деятельность не была бы ограничена определенными регионами, наоборот, она охватывала бы все автомобильные заводы, выпускающие такие машины, будь то в США, Мексике или Европе. Он занимался бы разработкой автомашин классов «Фиеста», «Эскорт» и «Мондео» в Европе и Северной Америке. Функции четырех остальных ЦАП должны были выполнять расположенные в США фордовский исследовательский и конструкторский центр в Дирборне под Детройтом (штат Мичиган). Эти ЦАП занимались бы: первый - большими переднеприводными автомобилями (типа «Форд Таурус»); второй - заднеприводными автомобилями (такими, как «Форд Граун Виктория», а позднее также машиной класса «Ягуар», хотя производство «Ягуаров» будет по-прежнему базироваться в Великобритании); третий - грузовиками для личного пользования (такими, как

многоцелевая машина «Форд Уиндстар»); четвертый - грузовиками коммерческого назначения. Этот последний ЦАП взял бы на себя начатую в Европе разработку очень удачного грузовика-фургона «Форд Транзит».

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», - считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд. долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» - так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х п., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке.

Когда компания «Форд Мотор» собиралась выпустить осенью 1993 г. свой новый «Форд-Контур» и его собрата «Меркурий-Мистик», у обоих автомобилей был бы такой же двигатель и такой же привод, как и у новой в то время европейской модели «Мондео». Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему. Однако по расчетам этот глобальный проект обошелся бы отнюдь не в 6 млрд долл., которые были вложены в создание семейства модели «Мондео».

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» - так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры находились в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет фордовскому инженеру в Дантоне, к примеру, передавать в Дирборн огромные компьютерные файлы трехмерных чертежей модели конца 90-х гг. В Мичигане конструктор может получить эти чертежи на рабочей станции, позвонить по телефону английскому коллеге и работать вместе с ним, анализируя экранное изображение и даже рассматривая эту трехмерную картинку со всех сторон. Через несколько часов файлы информации могут быть переданы через спутник или по волоконно-оптической связи в Турин, где компьютеризированная формовочная машина может за несколько часов выдать модель в глине или пластмассе. В каждой точке этой системы «Форд» может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании.

«Это позволяет более эффективно использовать наши ресурсы, - сказал Джек Телнак,

новоназначенный вице-президент по объединенному проектированию фирмы «Форд», работающий в Дирборне. Одним нажатием кнопки мы оказываемся в любом конструкторском бюро». Дж. Телнак надеется, что эта новая структура даст возможность инженерам, производственникам и поставщикам, находящимся в разных уголках земли, включиться в проектирование на ранних стадиях; поэтому, когда прототип новой модели выедет из заводских ворот, он не будет нуждаться в существенных переработках. До 40% расходов на новую модель вызваны переделками уже готовой машины.

Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США - 54 месяца. Разумеется, «Форд» - не единственная компания - производитель автомобилей, пользующаяся компьютерным проектированием. Но компания утверждает, что она создала всемирную электронную сеть, и многие аплодируют этому новшеству. Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия. Но с чисто технологической точки зрения предпринятая компанией «Форд» реорганизация - «очень смелый, отважный шаг, время которого пришло». Так сказал Рон Хилл, являющийся руководителем отдела транспортного дизайна.

Создание трехмерного образа автомобиля на экране компьютера, который можно перемещать и рассматривать в разных перспективах, потребовало сложных математических формул, заключающих в себе массу информации - 50 Мбт или больше, что превышает общий объем памяти большинства отечественных компьютеров. И хотя подобные солидные файлы - «легкая закуска» для мощных рабочих станции, быстрая обработка такого объема информации и стремительная ее передача по всему миру не всегда оказывались легкой задачей; Возможность строить глобальные планы на будущее компания «Форд» получила совсем недавно. В 1991 - 1992 гг. компания несла большие убытки и лишь в последующие годы снова стала работать с прибылью. Первый квартал 1994 г. (компания только что подвела итоги) показал, что результаты улучшаются. Оборот достиг 34,8 млрд долл. (рост на 4,4 млрд долл.). Начинала приносить первые плоды затеянная компанией «Форд» гигантская программа реструктуризации под названием «Форд 2000». Главный ее вдохновитель - президент фирмы Алекс Тротман. Не цель в самом общем виде - превратить довольно разрозненные и действующие самостоятельно подразделения компании по всему миру в единый организм и добиться за счет этого снижения расходов на 2 млрд долл., присутствуя во всех секторах мирового автомобильного рынка, и более гибкого реагирования на его требования. Суть программы «Форд 2000» - «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Типичные представители нового поколения «универсальных» машин - «Мондео» и «Фиеста». Гамма будет всеохватывающей. В ней будет и готовящийся к производству моноспейс «Форд Гэлэкси», и даже маленькая городская машина, пока известная под кодовым названием «Ка»; она должна была появиться в конце 1995 г.

Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет - ориентация на весь мир. Программа «Форд 2000»

перекраивает всю структуру фирмы. Президент компании «Форд» Алекс Тротман назвал ее «самой большой переделкой за всю историю компании».

Алекс Тротман руководит компанией «Форд» около двух лет. Его недаром называют «Мистер Форд 2000»: программа по объединению «Форд Европа» и «Форд Америка» - его детище. После прихода Тротмана в фирму (он совмещает здесь функции президента и исполнительного директора) значительно изменилась ее политика. При нем началось сотрудничество между материками: американские и европейские разработчики совместно занялись дорожными дредноутами и микролитражками. Главная задача - преодолеть традиционный барьер между европейским и американским рынками. Причем речь идет не только о конкретных моделях, но и о всей структуре производства: сейчас в Европе и Америке машины производятся независимо, сотрудничество в изготовлении комплектующих практически отсутствует. С начала 1994 г. компания «Форд» стремилась к тому, чтобы закупать у ограниченного круга поставщиков комплектующие, которые можно использовать по обе стороны Атлантики. Для этого «Форд», как отмечалось, создал пять центров (четыре - в США и один - в Европе), каждый из которых занимается одним типом машин. В специализации центров учитываются вкусы местного рынка. Американские центры отвечают за традиционно популярные на местном рынке большие седаны, грузовики-пикапы и минивэны, европейский центр (он базируется одновременно в Англии и Германии) - за переднеприводные автомобили малого и среднего класса. Этот сегмент мирового авторыннка растет сейчас быстрее других и уже составляет 25 млн машин в год. Кроме того, в ведении Европейского центра будет находиться производство всех четырехцилиндровых моторов и механических коробок передач. Здесь опять чувствуется груз традиций - американский рынок недолюбливает как первое (моторы там должны быть большие, многоцилиндровые), так и второе (почти 90% американских машин оснащены автоматическими коробками передач).

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь - мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) - время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель - сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора - с одного года до трех месяцев. В 1995 г. проект «Форд 2000» должен был быть распространен на Азию и Латинскую Америку, а первые по-настоящему мировые модели предполагалось выпустить в 1997 г. Планировалось, что к концу века «Форд 2000» позволит компании сэкономить 2-3 млрд долл. Такая «грубая» оценка не должна удивлять. Программа разработана весьма приблизительно и дополняется одновременно с ее реализацией. Она претерпела значительные изменения даже за прошедшие полгода: появилось 16 «подпрограмм», а число различных комбинаций «мотор + коробка скоростей» было сокращено по сравнению с первоначальными планами почти на треть. Основа роста компании «Форд» в первую очередь - повышение рентабельности. В 1993 г. прибыль составила 2,5 млрд долл., а в следующем году увеличилась более чем вдвое - до 5,3 млрд долл. (хотя оборот вырос всего на 18%). В первом квартале 1994 г. чистая прибыль составила 1,5 млрд долл. (против 0,9 млрд долл. в 1993 г.). Таким образом, у фирмы появилась возможность потратить часть средств на реструктуризацию, которая нацелена на еще большее увеличение все той же рентабельности: компания «Форд» не останавливается на достигнутом. Серьезной реорганизации уже подвергся управленческий аппарат компании. Всего за полгода его структура была «облегчена» на 15%. Вместо 11 постоянных комитетов в фирме их теперь всего 3, а число ступеней в

иерархической лестнице уменьшилось с 11 до 7. Судя по всему, произойдет и значительное сокращение рабочих мест. Официальная статистика не ведется, иначе, наверное, все рабочие сразу бы забастовали. Однако сокращения, объясняемые «упадком европейского рынка», уже начались.

Один из акцентов в нынешней деятельности компании «Форд» - перенос активности за океан. В 1994 г. увеличение прибыли объясняется прежде всего европейской деятельностью фирмы: здесь произошел почти двукратный рост доходов, со 157 млн до 316 млн долл. При этом в Северной Америке результаты деятельности компании практически не изменились: 825 млн долл. в первом квартале 1994 г. (816 млн долл. за аналогичный период 1993 г.). На «домашнем» рынке компания имела успех в единственном секторе - легких грузовиков. На родине компанию «Форд» в 1993 г. потеснили другие фирмы, ее доля сократилась (правда, не сильно - на 0,5%, однако, важна тенденция) до 21,6%. Так что без переориентации на Европу фирме действительно трудно ожидать успехов. В Европе (на рынке легковых автомобилей) в указанном году наблюдался на первый взгляд незначительный, но на самом деле весьма показательный прогресс: рост объема продаж на 0,3% (до 11,8%). Здесь компания «Форд» по этому показателю на втором месте. Основой успеха стали «Фиеста» (нынешняя модель была запущена в 1989 г.) и «Эскорт». Правда, компания «Форд» продвигается в Европе и в таких секторах, как внедорожники («Форд Маврик») и спортивные купе («Форд Проуб»). Но в том и состоит идея реструктуризации компании «Форд», чтобы присутствовать на всех континентах во всех секторах. Поэтому фирма производит в Европе моноспейсы («Форд Гэлэкси»), а также продает большие машины («Форд Скорпио» пользуется высоким спросом в Германии). Кроме того, фирма собирается начать освоение рынка мини-машин вроде «Рено Твинго» или «Фиат Синквесенто». Такая машина, пока называемая, как было сказано выше, просто «Ка», появилась на Женевском салоне в конце 1995 г.

Вопросы:

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.?
3. Почему Г. Форда называют великим руководителем? Кого еще из великих руководителей бизнеса вы знаете?
4. Каких управленческих принципов и концепций придерживался Г. Форд? Каких принципов и концепций придерживаются современные руководители российских компаний?

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;

хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала;

удовлетворительно, если представлял свою позицию, подтверждая знание материала; неудовлетворительно, если представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса.

Ситуационная задача по теме 5. Стратегическое планирование

Дергулирование работы авиалиний.

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность.

Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпаний в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джекки из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы - как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» - одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982 г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтрон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анджелесом, а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд-Рапидс. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит: «Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анджелесом существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

Вопросы

1. Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных».
2. Опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании.
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации?

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание

материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;

хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала;

удовлетворительно если представлял свою позицию, подтверждая знание материала;

неудовлетворительно представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса.

Ситуационные задачи по теме 5. «Стратегическое планирование»

Задание 1. Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
13. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
14. Увеличить прибыль на вложенный капитал.
15. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.

Задание 2. «Times Mirror Corp.» - это информационная компания, деятельность которой связана с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами. Определите особенности приведенной формулировки миссии.

Задание 3. Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

Задание 4. На основе требований к миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения ниже следующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?

- 1) «Макдоналдс» - «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».
- 2) «Полароид» - «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».
- 3) «Форд» (начало XX века) - «Предоставление людям дешевого транспорта».
- 4) «Кодак» - «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Задание 5. Определите, какие из перечисленных целей являются стратегическими, а какие финансовыми. Соответствуют ли эти цели требованиям, предъявляемым к формулировке целей?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10% в течение трех лет.
2. Обеспечить рост выручки на 5%.

3. Обеспечить повышение качества продукции в течение года.
4. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
5. Повысить конкурентоспособность фирмы.
6. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
7. Расширить номенклатуру продукции.
8. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
9. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
10. Увеличить прибыль на вложенный капитал.

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;

хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала;

удовлетворительно, если представлял свою позицию, подтверждая знание материала;
неудовлетворительно, представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса.

Ситуационные задачи по теме 6. Структура организации.

Задача 1. В любой компании мира организацию работы компании и управление ею осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Несмотря на многообразие существующих предприятий и организаций существуют типовые структуры управления.

Так, линейная структура основана на производственном признаке, когда низовой уровень управления находится в подчинении, и подотчетна только одному руководителю высшего уровня управления. Именно в линейной структуре наиболее проявляется признак единоначалия. Несмотря на достоинства, линейная структура не лишена определенных недостатков. При ее реализации менеджеры высшего уровня оказываются чрезвычайно перегруженными решением разнообразных, порой второстепенных, вопросов, что снижает оперативность управления. Работа организации при такой структуре «страдает бюрократизмом», отсутствием гибкости в принятии и выполнении решений.

Другой тип структуры управления - функциональная структура. В отличие от менеджеров, работающих в рамках линейной структуры, вынужденных заниматься решением разнообразных проблем, здесь в основу положен признак специализации. Каждый руководитель отвечает за решение проблем лишь в определенном направлении деятельности фирмы. Это могут быть производство, сбыт, учет, кадры и т. д. Именно в специализации при стабильных условиях повышает эффективность управления, состоит главное преимущество данной структуры. Однако при использовании функциональной структуры управления существенно затрудняется координация деятельности различных служб компании, усложняются взаимосвязи отдельных подразделений, «размывается» принцип единоначалия.

С учетом отмеченных ранее достоинств и недостатков двух систем управления предложите свой вариант, который должен систематизировать организационное построение компании.

Вопрос: Следует ли при разработке структуры управления российской компании (предприятия, магазина, банка и т.д.) учитывать отечественные особенности и традиции? Аргументируйте.

Задача 2. В последние годы в мировой практике менеджмента (в российской, в частности) 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, дивизиональная, матричная, множественная. *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 ответственных решений. *Дивизионная 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. *Множественная структура* использует одновременно различные организационные структуры управления. Это делается в крупных и многопрофильных фирмах.

Вопросы:

1. Какая организационная структура, по вашему мнению, является наиболее современной и эффективной?

Какие организационные структуры больше подходят к современным экономическим условиям работы в России?

Если бы были назначены главным менеджером, в какую-либо фирму, какое организационное построение вы бы предпочли и почему?

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;

хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала;

удовлетворительно если представлял свою позицию, подтверждая знание материала;
неудовлетворительно, представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса.

Ситуационная задача по теме 7. Мотивация и контроль как функции менеджмента

Клуб 100

В 1981 г. Даниэль К. Бойл — фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как

способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

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

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 608 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон). Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы

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

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;

хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала;

удовлетворительно если представлял свою позицию, подтверждая знание материала;
неудовлетворительно, представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса.

Контрольная работа по теме 8. «Связующие процессы в организации»

Задание 1. В таблице 1 представлена часть схемы информационного обмена между структурными подразделениями предприятия, организационная структура управления которым дана на рис. 1.

Таблица 1.

Схема информационного обмена между структурными подразделениями предприятия

№ п/п	Отправитель	Сообщение	Канал	Получатель
1		Отчет об отгрузке продукции за неделю		
2		План производства продукции на неделю		
3		Запрос на поставку материалов и комплектующих на неделю		
4		Финансовый отчет о деятельности компании		
5		Описание технологии производства новой продукции		
6		Отчет об эффективности выпуска продукции		

Необходимо заполнить пустые графы. При этом необходимо учитывать, что в каждой графе может быть более одного варианта.



Рис. 1. Организационная структура управления

Критерии оценки:

Неудовлетворительно, если студент дал неправильные ответы на поставленные вопросы; допускал грубые ошибки при ответе; показал непонимание сущности излагаемых вопросов;

удовлетворительно, если студент при ответе на поставленные вопросы дал правильные и конкретные, однако допускает ошибок;

хорошо, если студент дал последовательные, правильные и конкретные ответы на поставленные вопросы;

отлично, если при ответе студент показал глубокие исчерпывающие знания темы программного материала, дал логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы.

Тест по теме 8. Связующие процессы в организации

1. Сведения об окружающем мире и протекающих в нем процессах, воспринимаемые человеком или специальным устройством, это:
 - a) межличностные коммуникации;
 - b) организационные коммуникации;
 - c) управленческие коммуникации;
 - d) информация.
2. На каких два основных вида подразделяются управленческие коммуникации:
 - a) межличностные коммуникации;
 - b) организационные коммуникации;
 - c) маркетинговые коммуникации;
 - d) массовые коммуникации.
3. Какие виды коммуникаций существуют внутри организации:
 - a) реклама;
 - b) восходящие;
 - c) сарафанное радио;
 - d) горизонтальные.
4. К каким способам коммуникаций можно отнести общий тон речи, которому придерживается отправитель коммуникации:
 - a) вербальный;
 - b) речевой;
 - c) письменный;
 - d) невербальный.
5. Кто осуществляет декодирование информации в процессе коммуникаций:
 - a) отправитель;
 - b) получатель;
 - c) посредник;
 - d) никто.
6. Сколько этапов включает в себя процесс коммуникаций:
 - a) два;
 - b) три;
 - c) четыре;
 - d) пять.
7. Какой канал в межличностных коммуникациях является наиболее ёмким (исходя из объёмов передаваемой информации):
 - a) телефон;
 - b) Интернет;
 - c) письма;
 - d) разговор лицом к лицу.
8. Какой барьер на пути межличностных коммуникаций может возникнуть ввиду отклонения от нормального нервно-эмоционального состояния того человека, который воспринимает информацию:
 - a) неверное восприятие;
 - b) семантическое непонимание;
 - c) неправильное использование невербальной информации
 - d) низкое качество обратной связи.
9. К какому виду организационных коммуникаций относятся инструкции и приказы:
 - a) массовые коммуникации;
 - b) восходящие коммуникации;
 - c) нисходящие коммуникации;

- d) горизонтальные коммуникации.
10. Руководитель организации часто не в состоянии эффективно реагировать на всю поступающую к нему информацию, ввиду:
- искажения сообщений;
 - фильтрации;
 - неудовлетворительной структуры организации;
 - информационной перегрузки.
11. Формой делового общения не является:
- переговоры;
 - беседа;
 - изучение бизнес-плана.
12. Коммуникационный процесс состоит из следующих элементов:
- сообщение, канал, отправитель, действие, обратная связь;
 - отправитель, сообщение, канал, получатель, обратная связь;
 - отправитель, обращение, получатель, действие, обратная связь.
13. При деловом общении фактор привлекательности заключается в том, что:
- какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются людьми;
 - люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются нами выше тех, которые к нам относятся плохо;
 - результат переговоров будет лучше, если между партнерами не возникнет антипатии.
14. К невербальным средствам общения относят:
- взгляд;
 - словесное обращение;
 - приказ на доске объявлений.
15. К макробарьерам успешной коммуникации относят:
- перегрузку информационных каналов и искажение информации;
 - отношение адресата к источнику информации;
 - отсутствие обратной связи.
16. Коммуникационная сеть— это:
- соединение определенным образом участников процесса с помощью информационных потоков;
 - система современных информационных программ по обеспечению процесса управления конфликтами в организации;
 - система взаимосвязей между руководителями.
17. К микробарьерам успешной коммуникации не относится:
- восприятие получателем смысла многозначных слов;
 - отсутствие обратной связи;
 - возрастание роли иностранных языков.
18. Каналом (способом) передачи информации в организации может быть:
- строго определенный перечень нормативных документов (приказ, распоряжение и т. д.);
 - общее собрание, совещание;
 - любой способ (приказ, доверительная беседа и т. д.).
19. Источником информации может быть:
- индивид, организация;
 - индивид (руководитель или работник);
 - индивид, группа индивидов, организация.
20. Зависит ли выбор средств общения с подчиненными от стиля руководства, характерного для предприятия?
- нет, не зависит;
 - конечно зависит;

- с) зависит, но не только от стиля руководства.
21. Распространение слухов в организации является:
- а) результатом недостаточной информации относительно происходящих событий, переживаний в коллективе;
 - б) результатом нерационально используемого рабочего времени сотрудниками;
 - с) следствием демократизации процесса управления.
22. Деловое общение от повседневного отличается:
- а) тактичностью, вежливостью партнеров;
 - б) наличием определенной цели;
 - с) способами передачи информации.
23. Успешной коммуникации в большей степени способствует:
- а) эго-состояние «Я — родитель»;
 - б) эго-состояние «Я — взрослый»;
 - с) свободное владение всеми эго-состояниями.
24. Тот, кто чувствует себя виноватым, нуждается в поддержке и одобрении, находится в состоянии:
- а) «Я— родитель»;
 - б) «Я — взрослый»;
 - с) «Я— ребенок».
25. Техника широкой натуры предполагает, что собеседник:
- а) обвиняет вас в мелочности;
 - б) настаивает на точных формулировках, цифрах;
 - с) собирается высказать свое мнение в следующий раз.
26. Недопустимо надевать в деловой обстановке:
- а) ювелирные украшения;
 - б) парик;
 - с) босоножки.
27. Существуют следующие формы распоряжения:
- а) приказ, запрос;
 - б) просьба, приказ, запрос;
 - с) приказ, просьба, запрос, «доброволец».
28. Правилom успешной коммуникации не является:
- а) учитесь умению слушать другого;
 - б) устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра;
 - с) если хочешь быть услышанным, говори.
29. Замкнутость, нерешительность, застенчивость — это примеры:
- а) социальных барьеров;
 - б) этнокультурных барьеров;
 - с) психологических барьеров.
30. Люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Это действие фактора:
- а) привлекательности;
 - б) отношения;
 - с) рефлексии.
31. Решение – это:
- а) представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности;
 - б) выбор альтернативы;
 - с) формулировка ограничений;
 - д) нет верного ответа.
32. Один из видов принятия управленческих решений:
- а) риск;

- b) запрограммированное решение;
 - c) непредвиденное решение;
 - d) нет верного ответа.
33. Модель принятия решений:
- a) модель теории очередей;
 - b) теория справедливости;
 - c) модель В. Врума;
 - d) теория ожиданий.
34. Выбор, основанный на знаниях и опыте человека:
- a) рациональное решение;
 - b) решение, основанное на суждениях;
 - c) интуитивное решение;
 - d) незапрограммированное решение.
35. Метод принятия решений:
- a) платежная матрица;
 - b) матрица БКГ;
 - c) матрица Томпсона и Стрикланда;
 - d) SWOT-анализ.
36. Количество этапов рационального решения:
- a) 6;
 - b) 7;
 - c) 8;
 - d) 9.
37. Представление системы или идеи с помощью увеличенного или уменьшенного ее описания:
- a) математическая модель;
 - b) аналоговая модель;
 - c) физическая модель;
 - d) модель науки.
38. Используется для определения оптимального числа каналов обслуживания:
- a) теория очередей;
 - b) модель управления запасами;
 - c) теория игр;
 - d) модель оптимального обслуживания.
39. Наилучший эффект принятия важнейших управленческих решений дает:
- a) сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера, использование современных технологий принятия управленческих решений;
 - b) сочетание убеждения и профессиональных знаний;
 - c) сочетание профессиональных навыков и интуиции;
 - d) верно b и c.
40. Несуществующая стадия процесса принятия рационального управленческого решения:
- a) оценка проблемы;
 - b) определение критериев выбора;
 - c) выбор наилучшего решения;
 - d) нет верного ответа.
41. В зависимости от руководящей инстанции, в которой принимается решение, оно бывает:
- a) высшего уровня;
 - b) базового уровня;
 - c) административного уровня.

42. Если проблему обсуждают специалисты, а решение формулируется руководителем, который несет ответственность за него, то это следующая форма принятия решения:
- a) единоличное;
 - b) коллегиальное;
 - c) коллективное.
43. Наилучший эффект принятия важных управленческих решений дает:
- a) сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера, использование современных технологий принятия управленческих решений;
 - b) сочетание убеждения и профессиональных знаний;
 - c) сочетание профессиональных навыков и интуиции.
44. Какое место занимает риск в деятельности менеджера:
- a) риск — это нормальная ситуация для менеджера в условиях неопределенности;
 - b) риск — это явление, не применимое к деятельности менеджера;
 - c) риск в деятельности менеджера и организации полностью исключен, поскольку деятельность организации планируется.
45. Выберите несуществующий принцип принятия управленческого решения:
- a) принцип единоначалия;
 - b) принцип большинства;
 - c) принцип меньшинства.
46. Если решение принимается коллективом и ответственность несет коллектив, то такое решение:
- a) коллегиальное;
 - b) коллективное;
 - c) единоличное.
47. Наиболее рациональные решения принимаются:
- a) при их обсуждении большинством коллектива;
 - b) компетентным руководителем;
 - c) результате анализа всех возможных альтернатив и выбора наиболее реального, исходя из сложившихся условий.
48. Большинство сложных решений менеджеру приходится принимать:
- a) в условиях неопределенности, неполной информированности;
 - b) в условиях полной определенности, уверенности;
 - c) в условиях риска.
49. На стадии подготовки управленческого решения:
- a) производится экономический анализ ситуации, сбор и обработка информации, формулируются проблемы;
 - b) осуществляется разработка возможных решений;
 - c) принимаются меры для конкретизации решения.
50. Несуществующая стадия процесса принятия решений:
- a) принятие решения;
 - b) реализация решения;
 - c) оценка эффективности принятого решения.

51. Метод «мозговой атаки» представляет собой:

- a) коллективное обсуждение предложенных руководством решений;
- b) способ принятия решения, при котором высказываются различные идеи, затем каждая обсуждается в группе экспертов;
- c) способ принятия решения, основанный на интуиции.

52. Принятие управленческого решения лучше осуществлять:

- a) используя возможности искусственного интеллекта;
- b) используя имеющийся опыт управления предприятием;
- c) используя все доступные способы анализа и моделирования.

53. Моделирование как метод решения управленческих проблем стоит использовать:

- a) при принятии концептуальных решений;
- b) при принятии исполнительских решений;
- c) при принятии как концептуальных, так и исполнительских решений.

54. Ограничения — это условия, учитываемые при решении управленческой задачи. Ограничения:

- a) имеются у каждого решения;
- b) имеются у решений, принимаемых в условиях неопределенности;
- c) имеются у решений, принимаемых в условиях риска.

Критерии оценки:

Неудовлетворительно, если количество правильных ответов меньше 50% от общего числа заданий;

Удовлетворительно, если количество правильных ответов 50-70% от общего числа заданий;

Хорошо, если количество правильных ответов 70-95% от общего числа заданий;

Отлично, если количество правильных ответов 95-100% от общего числа заданий.

Тест по теме 9. Групповая динамика

1. Существование неформальной организации:

- a) показатель слабости руководителя;
- b) результат умелого руководства;
- c) естественное явление для организации.

2. Спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели, называются:

- a) формальной организацией;
- b) неформальной организацией;
- c) сложной организацией.

3. Поведение одного лица, вносящее изменения в поведение других, есть:

- a) влияние;
- b) власть;
- c) руководство.

4. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является:

- a) неформальным лидером;
- b) формальным лидером;
- c) авторитетным работником.

5. Формальным лидером является:

- a) авторитетный работник;

- b) руководитель отдела;
 - c) варианты а) и b).
6. Совокупность индивидов, взаимодействующих друг с другом и осознающих свою принадлежность к данной совокупности, является:
- a) организацией;
 - b) группой;
 - c) неформальной группой.
7. Если в фирме существует неформальная организация:
- a) следует сотрудничать с ней;
 - b) следует наделить ее членов большей ответственностью;
 - c) следует выявить ее лидера и перевести его в другое подразделение.
8. Неформальная организация представляет собой:
- a) объединение недобросовестных работников;
 - b) объединение работников, недовольных условиями труда, размером заработной платы;
 - c) объединение работников на основе общих интересов, убеждений.
9. Члены неформальной организации:
- a) удовлетворяют свои потребности в общении, взаимопомощи, принадлежности;
 - b) являются ее заложниками;
 - c) пользуются поддержкой руководства.
10. Неформальный лидер может оказывать:
- a) положительное влияние на коллег;
 - b) отрицательное влияние на своих коллег;
 - c) как положительное, так и отрицательное влияние на своих коллег.
11. Комитет является возможным типом:
- a) формальной организации;
 - b) неформальной организации;
 - c) такой формы организации работы не существует.
12. Основные причины вступления в формальные группы:
- a) вознаграждение, заработная плата, престиж;
 - b) взаимопомощь, общие интересы, увлечения;
 - c) получение кредита на льготных условиях.
13. Слабая степень эмоциональной близости, ориентация на деловые качества характеризует:
- a) любую организацию;
 - b) формальную организацию;
 - c) неформальную организацию.
14. Если санкциями являются позитивный и негативный типы отношений, то это:
- a) любая организация с либеральным стилем руководства;
 - b) формальная организация;
 - c) неформальная организация.
15. В процессе мотивации членов неформальной группы следует:
- a) использовать те же методы и стратегию мотивации, что и относительно других работников;
 - b) установить, какие потребности они испытывают;
 - c) улучшить им условия труда.
16. При работе с неформальной группой следует:
- a) сочетать различные методы управления;
 - b) наиболее часто использовать административный метод;
 - c) использовать только социально-психологический метод.
17. В процессе работы предприятия формальные и неформальные группы:
- a) противостоят, конфликтуют друг с другом;

- b) соперничают;
 - c) взаимодействуют друг с другом.
18. Руководитель подразделения:
- a) является неформальным лидером;
 - b) является формальным лидером;
 - c) является и формальным, и неформальным лидером одновременно.
19. Социальный контроль за своими членами осуществляет:
- a) неформальная организация;
 - b) формальная организация;
 - c) социально ответственная организация.
20. Председатель профсоюза является:
- a) неформальным лидером;
 - b) формальным лидером;
 - c) и формальным, и неформальным лидером.

Критерии оценки:

Неудовлетворительно, если количество правильных ответов меньше 50% от общего числа заданий;

Удовлетворительно, если количество правильных ответов 50-70% от общего числа заданий;

Хорошо, если количество правильных ответов 70-95% от общего числа заданий;

Отлично, если количество правильных ответов 95-100% от общего числа заданий.

Контрольная работа по теме 10. «Руководство, власть и лидерство»

Задание 1. Проанализировав теории «Х» и теории «У» МакГрегора заполните таблицу.

Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У»

Описание по признакам	Теория «Х»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке		
2. Практика руководства		
a) планирование		
б) организация		
г) контроль		
д) общение		
е) принятие решений		
3. Использование власти и влияния		
4. Стиль руководства		

Критерии оценки:

Неудовлетворительно, если студент дал неправильные ответы на поставленные вопросы; допускал грубые ошибки при ответе; показал непонимание сущности излагаемых вопросов;

удовлетворительно, если студент при ответе на поставленные вопросы дал правильные и конкретные, однако допускает ошибок;

хорошо, если студент дал последовательные, правильные и конкретные ответы на поставленные вопросы;

отлично, если при ответе студент показал глубокие исчерпывающие знания темы программного материала, дал логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы.

Ситуационные задачи по теме 10. Руководство, власть и лидерство

Компания Digital Europe — европейское подразделение Digital Equipment Corporation, одного из ведущих поставщиков продукции электронной промышленности. Входящие в нее семь заводов производят различные электронные компоненты, обладают значительной самостоятельностью и нередко конкурируют между собой за право производства новых продуктов. В то же время жизненно важное значение для них имеет кооперация, так как компоненты конечной продукции производятся на нескольких европейских заводах. Кроме того, они имеют общих конкурентов, что также заставляет их совершенствовать европейские системы. Менеджер высшего звена вспоминает одну из таких попыток: «Меня попросили принять участие в собрании группы сотрудников, заинтересованных в выполнении заказа. Мы обсудили данные о том, сколько времени потребуется нашим конкурентам на производство аналогичной продукции, гарантии, которые они предоставляют, и пришли к выводу, что имеем прекрасные шансы опередить соперников. Для работы над новым проектом я вызвался подобрать группу специалистов с других заводов, и в августе и сентябре мы дважды собирались на пятидневные встречи. Новые идеи излагались в официальном документе, в котором фиксировалось наше видение возможных решений. Следующий этап состоял в реализации наших планов. Я провел ряд встреч с руководством заводов и сотрудниками европейской штаб-квартиры, на которых познакомил их с проблемой и предложил способ ее решения. Разработанный нами документ встретил настороженное, скептическое отношение, тем более что предыдущие попытки изменения принципов нашей работы в Европе с треском провалились и с тех пор панъевропейские программы пользовались дурной славой. В истекшем году временная команда и мой европейский функциональный начальник провели громадную работу, убеждая специалистов и менеджеров в необходимости инвестиций в систему, обеспечивающую выполнение заказов и составление скоординированного графика работы заводов. Мы договорились провести презентацию всех процессов и систем, задействованных в выполнении заказа, цель которой заключалась в привлечении новых сторонников из числа руководителей заводов и одобрении руководством новых инвестиций. Презентация была проведена в Ирландии и длилась около шести часов. Я считаю, что нам удалось заинтересовать ее участников новыми идеями, убедить их в реальности проекта. Очевидно, что они пришли к выводу о необходимости его реализации, несмотря на то, что мы пока не имеем официально утвержденного бюджета. Данная встреча стала кульминацией усилий сотрудников, в течение 15 месяцев работавших над новым проектом, хотя мы только выходим на широкую дорожку».

Вопросы по данной ситуации.

1. На каких сотрудников пытался повлиять менеджер компании?
2. Были ли среди них его прямые подчиненные?
3. Какие аспекты истории компании оказали влияние на попытки менеджера воздействовать на других людей?

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;

хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала;

удовлетворительно если представлял свою позицию, подтверждая знание материала;
неудовлетворительно, представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса.

Ситуационные задачи по теме 11. Управление трудовыми ресурсами и конфликтами

Задача 1. Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации. Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату. Оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом. Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя". Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил, его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все как есть до лучших времен" в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет "не ввязываться в безнадежное дело".

ВОПРОСЫ

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

Задача 2. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму (см. ниже) и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

ВОПРОСЫ

1. Существует ли, по Вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?
2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, Вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	28	35	45

Стаж работы	7	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь	слесарь-водопроводчик	инженер-механик
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	женат, 2 детей	холост	разведен 3 детей

Задача 3. ООО «Рост» предоставляет услуги по комплексной автоматизации ресторанов, развлекательных и спортивных комплексов. В пакет услуг входит: поставка оборудования и расходных материалов, установка и настройка программного обеспечения, консультирование и обучение сотрудников заказчика по работе с системой, сервисное обслуживание оборудования и программного обеспечения. Рассмотрим несколько ситуаций, возникающих в работе предприятия.

Ситуация 1. Один из руководителей отдела при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это. В данном случае наслоение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер: нервирует работников, создает неблагоприятный климат в отделе, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники уже долгое время не решаются высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не может. Пока обстановка в отделе не накалилась еще больше, ситуацию надо разрешить.

Ситуация 2. Конфликты с клиентами возникают из-за дебиторской задолженности, контроль которой на предприятии не поставлен должным образом. По поручению руководства несколько сотрудников обзванивают должников ООО «Нот», но это не приводит к сколько-нибудь существенным результатам. С целью избавления от недобросовестных клиентов или оказания на них воздействия руководство приняло решение отказывать в техническом обслуживании должникам до погашения задолженности. В результате этой меры оказалось, что существует ряд клиентов предприятия, которые, как они заявляют, не платили вовремя не по злomu умыслу. В жалобах клиентов значится, что им своевременно не приходили счета или другие документы для бухгалтерии, сотрудники ООО «Нот» не оповещали их своевременно о сроках оплаты и т.п. В результате, часто получается, что клиенты обращаются в другую компанию для оперативного решения возникшей у них технической проблемы вместо того, чтобы ждать, пока все затруднения в бухгалтерии будут устранены. Таким образом, в результате данной ситуации компания регулярно теряет часть постоянных клиентов.

Ситуация 3. В компании оборудован демо-зал, в котором установлено все необходимое для проведения презентаций продукции компании. Во время этих презентаций клиент может наглядно познакомиться с программой и на практике

посмотреть, как она работает. В среднем презентация занимает 1-2 часа. Демо-зал также используется учебноконсультационным центром для проведения обучения клиентов. Обучение может занимать от одного до восьми часов.

В результате периодически сталкиваются интересы данных двух отделов, когда и занятия и презентация назначаются на одно и то же время. Отдел продаж считается в компании на особом положении, так как количества новых заказов зависит основная доля выручки. Соответственно, время предоставляется проведению презентации, а обучение приходится переносить на другое время. Руководитель УКЦ в свою очередь считает такое решение несправедливым, ведь деятельность его отдела очень важна для организации в целом. Отсутствие помещения мешает проводить занятия с клиентами по плану. К тому же часть клиентов готова брать дополнительные часы занятий, для которых также необходимо найти время. Если руководство не найдет решения данной проблемы, то со временем компания начнет терять деньги из-за не проведенного обучения.

Ситуация 4. Есть некоторые сложности во взаимоотношениях бухгалтерии с центром технического обслуживания. Подписанные договоры и акты сдачи-приемки работ являются обязательными документами для бухгалтерии. Во-первых, их наличия могут потребовать налоговые инспекторы при проверке. Если документы в этом случае не будут представлены, компания может быть оштрафована. Во-вторых, в редких случаях бывает, что компания-клиент отрицает факт оказания услуги и отказывается платить. В этом случае без документов доказать ничего не возможно. Поскольку с клиентами общаются механики центра технического обслуживания, бухгалтерия передает им документы для подписания. Однако они часто забывают подписывать их или не проверяют правильное заполнение документов. В результате бухгалтерии приходится по несколько раз дублировать одни и те же документы. В других отделах в аналогичных ситуациях документы возвращаются вовремя и в должном виде. Накладки бывают редко и бухгалтерия оповещается о них своевременно.

Задания

1. Проанализируйте, на какой стадии находится конфликт в каждой рассмотренной ситуации в соответствии с моделью конфликта как процесса.
2. Определите, к какому типу относится каждый из рассматриваемых конфликтов: внутриличностному, межличностному, между личностью и группой, межгрупповому.
3. Что, по Вашему мнению, является в каждом случае причиной конфликта: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации?
4. Является ли каждый их рассмотренных конфликтов функциональным или дисфункциональным?

Критерии оценки:

отлично выставляется студенту, если четко представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, оценивал аргументы других студентов, подтверждая знание материала, умение использовать нормативные документы для подтверждения правильности собственной позиции;

хорошо если представлял свою позицию, аргументировал точку зрения, подтверждая знание материала;

удовлетворительно, если представлял свою позицию, подтверждая знание материала;
неудовлетворительно, если представлял свою позицию подтверждая полное незнание материала изучаемого курса.

6.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, практического опыта, характеризующие этапы формирования компетенций

Основным этапом в освоении данной дисциплины является экзаменационная сессия. В рамках данной сессии студенты должны продемонстрировать свои знания, полученные в процессе выполнения учебной программы. А также, студенты должны показать уровень и объем полученных знаний.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов и зачетов являются систематические, добросовестные занятия студента. Для успешной сдачи экзамена студентам необходимо повторить весь лекционный материал, на протяжении всего учебного процесса по завершении каждой темы студентам рекомендуется повторять каждую рассмотренную тему. Так же студентам необходимо повторить содержание основной литературы, вспомнить и повторить все практические занятия, в том числе и типовые задачи. Готовиться к сессии необходимо на протяжении всей сессии постепенно, чтоб сократить объем и время подготовки к экзамену по дисциплине.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др.

Так же, если у студента возникают вопросы по пройденному материалу, то он имеет право обратиться к преподавателю за пояснением или комментарием по интересующему вопросу.

При подготовке к занятиям необходимо еще раз проверить себя на предмет усвоения основных категорий и ключевых понятий курса.

На диф.зачет в билет вынесены два вопроса, которые студент должен раскрыть на листе устного ответа. Преподаватель так же имеет задавать дополнительные вопросы по предмету во время приема экзамена. Количество дополнительных вопросов зависит от степени качества защиты студентом вопросов в билете.

7. ИНЫЕ СВЕДЕНИЯ И (ИЛИ) МАТЕРИАЛЫ

7.1 Перечень образовательных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Составители (Разработчики):

Ф.И.О., ученая степень, звание, должность

Ф.И.О., ученая степень, звание, должность